



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

INOVACE ŘÍZENÍ OBJEDNÁVEK VE FIRMĚ ABC

INNOVATION OF MANAGING ORDERS IN THE COMPANY ABC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lizaveta Ivanova

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Lizaveta Ivanova**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Inovace řízení objednávek ve firmě ABC

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vytvoření nového portálu, snížení administrativy, zkrácení času pro vyřízení procesu, úspora finančních zdrojů.

Základní literární prameny:

OSLO MANUAL, 2005. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation 3rd Edition. Paris.

VEBER, Jaromír. 2000. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

PITRA, Zbyněk. 2006. Management inovačních aktivit. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-10-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem inovací ve vybrané firmě. Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy. V analytické části je cílem zjistit současný stav ve firmě, činnosti podniku, popsat proces průběhu řízení objednávky a identifikovat slabé stránky procesu. V návrhové části bude zahájen internetový portál, který by měl zlepšit a zjednodušit průběh procesu. Součástí návrhové části je analýza a zhodnocení inovací.

Abstract

The bachelor's thesis focuses on introducing innovation in the selected company. Theoretical part focuses on main theoretical definitions. In the analytical part the goal is to describe current state in the company and main activities of the company, to create process map and identify weak points of the order process. Internet portal will be implemented in the proposal part, which should improve and simplify the whole process; analysis and evaluation of the innovation is another part of the proposal part.

Klíčová slova

Řízení objednávek, portál, inovace, snížení administrativy

Keywords

Order management, portal, innovation, reduction of administration

Bibliografická citace

IVANOVA, Lizaveta. *Inovace řízení objednávek ve firmě ABC* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116462>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA za odborné a cenné rady a vstřícnou spolupráci při vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mě během mého studia, a především psaní diplomové práce velmi podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	9
1.1 Inovace.....	9
1.1.1 Definice.....	9
1.1.2 Další pojmy spojené s inovacemi	10
1.1.3 Principy inovace	11
1.1.4 Typy inovace.....	12
1.1.5 Druhy inovace.....	14
1.1.6 Zdroje inovací	17
1.1.7 Inovační cyklus	19
1.1.8 Bariery inovací.....	20
1.2 Hodnocení inovačního výkonu	22
1.2.1 Ukazatele hodnocení.....	23
1.3 Inovační proces	24
1.3.1 Lineární a nelineární inovační proces	24
1.3.2 Lineární inovační proces.....	25
1.3.3 Nelineární inovační proces	25
1.3.4 Model procesu fází a brán.....	26
1.4 SLEPT analýza.....	28
1.5 SWOT analýza	29
1.6 Porterova analýza	29
2 Analýza současného stavu	31
2.1 Popis společnosti.....	31
2.1.1 Základní informace	31

2.2	SLEPT analýza společnosti ABC.....	32
2.3	Porterova analýza společnosti ABC.....	34
2.4	SWOT analýza společnosti ABC	36
2.5	Popis současného procesu řízení objednávky	39
2.6	Zhodnocení analytické části	41
3	Vlastní návrhy řešení	42
3.1	Popis internetového portálu.....	42
3.2	Časové a peněžní hledisko	49
3.2.1	Propagace internetového portálu	49
3.2.2	Portál tým.....	50
3.2.3	Zhodnocení vlastního návrhu.....	50
	Závěr	52
	Seznam použitých zdrojů.....	54
	Seznam obrázků	58
	Seznam tabulek	59

ÚVOD

Martin Luther říká: „*Tvořit znamená dělat něco nového*“, což je v podstatě základ inovačního myšlení. V dnešní době úspěšné inovační aktivity jsou jedním ze základních ukazatelů, které zajistí konkurenceschopnost podniku, udrží a upevní jeho postavení na trhu.

Neustále se globalizující prostředí vytváří velký tlak na společnosti: musí reagovat na trendy, přizpůsobovat se změnám prostředí, technologickému pokroku, rostoucím požadavkům zákazníků, tlaku na snížení cen a zvýšení výnosu atd. Globalizace ztěžuje podnikatelům tuto situaci: globální trh, mezinárodní konkurence, toky služeb a informace mezi jednotlivými státy. Všechny tyto skutečnosti neustále nutí firmy vyvíjet nové výrobky a služby, které doposud nebyly poskytované na trhu. Drucker říkal: „*Jedinou jistotou dnešní doby je trvala změna*“ (DRUCKER. s. 5). Široce uznáván je fakt: firma, která nebude inovovat, nakonec bude vytlačena z trhu.

Pod pojmem „inovace“ můžeme chápat nejenom vytváření nového produktu nebo služby, ale taky výrazně zlepšení již existujících výrobků a služeb, použití nových výrobních postupů, využití jiných koncepcí.

Cílem mé bakalářské práce na téma „Inovace řízení objednávek ve firmě ABC“ je návrh implementaci inovaci ve zvolené americké společnosti ABC. Firma ABC je vedoucí výrobce tiskáren, mobilních počítačů, tiskáren čárových kódů, čteček, tabletů atd. Základní činnost je prodej vyrobených produktu. Jedna z nejdůležitějších služeb, kterou firma poskytuje je oprava vadného zařízení. Opravy se uskutečňují v opravárenských centrech po celém světě, které jsou provozované společností ABC. Hlavní softwarové aplikace ve firmě jsou Salesforce a Siebel. Jsou používány pro příjem požadavků na opravu, veškerou komunikaci se zákazníkem a pro splnění dalších pracovních úkolů.

Bude popsán současný stav ve firmě, současný proces vyřízení objednávky na opravu poškozených přístrojů. Následně budou identifikované slabé stránky procesu. Ve společnosti bude zaveden internetový portál, který zkrátí a zjednoduší proces příjmu a zpracování požadavků na opravu. Výsledky inovací budou ohodnoceny.

Internetový portál je přínosný jak pro zákazníka (větší uspokojenost), tak i pro zaměstnance (větší produktivita a menší administrativa).

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh implementace inovace ve zvoleném podniku. Bude vytvořen internetový portál, který zkrátí a zlepší proces vyřízení objednávky na opravu vadného zařízení, zvýší produktivitu a spokojenost zákazníků, sníží administrativu.

Vedlejší cíle práce jsou:

- Zpracovat teoretická východiska, které se vztahují k problematice „inovace, typy inovace, zdroje inovace, ukazatele hodnocení inovační činnosti, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterova analýza
- Zhodnocení současného stavu v podniku prostřednictvím SWOT analýzy, SLEPT analýzy, Porterovy analýzy
- Popis současného procesu řízení objednávky
- Návrh implementace internetového portálu, popis změněného procesu
- Hodnocení vlastního návrhu

V analytické části bude popsán současný stav ve firmě, provedené jednotlivé analýzy (SWOT, SLEPT, Porterova analýza), popsané a znázorněné jednotlivé procesy, které jsou spojené s vyřízením objednávky na opravu poškozeného zařízení.

Dále bude následovat vlastní návrh – implementace internetového portálu. Internetový portál by měl velmi zjednodušit proces vyřízení objednávky na opravu, ušetřit čas, snížit pravděpodobnost lidských chyb, snížit administrativou. Budou znázorněné základní funkce portálu a popsán celý proces, který ukáže způsob fungování portálu.

Po zahájení inovace zjistíme, čím se liší proces vyřízení objednávky na opravu vadného zařízení, zda je internetový portál přínosný pro společnost.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Inovace

1.1.1 Definice

V současné době neexistuje přesně definici pojmu „inovace“. Každý autor má vlastní představení a může modifikovat definici podle téma své práce nebo výzkumu.

Inovace je definována jako změna (Valenta, 1969), proces (Gvishiani, 2007; Twiss, 1998; Myers and Marquis, 1969; Santo, 1990; Bezdudnyi et al., 1998); výsledek (Souder et al. (1990), Vertakova a Simonenko, (2008), inovativní produkt (Kotler, 1984); inovativní služby (Utkin et al., 1996) a další.

Například, Twiss představuje inovaci jako proces, v průběhu kterého nápad přinese zisk (TWISS, s. 56). B. Santo považuje inovace za sociální, technický, ekonomický proces, který prostřednictvím praktického uplatňování myšlenek a vynálezů vede k vytvoření nejlepších vlastností výrobku a technologii, a pokud se zaměřuje na ekonomickou výhodu, zisk, při zavedení inovaci na trh, může přinést dodatečné příjmy (SANTO, s.15). Dále bych chtěla uvést několik definic nejvýznamnějších autorů, které, podle mého názoru, vytvářejí nejpresnější ponětí pojmu „inovace“.

"Za inovace se považuje jakákoli změna ve vnitřní struktuře výrobního organismu", dle Valenty (VALENTA, s. 42). Veber považoval Valentu za „za představitele české inovační teorie“ (VEBER, s. 318).

Josef Alois Schumpeter je klíčovým představitelem teorii inovací. Inovace považoval za základ dynamického vývoje ekonomiky, a definoval jich jako: *„Zavedení nového výrobního procesu (postupu) do výroby nebo nového druhu prodeje či koupe; otevření nového trhu“* (SCHUMPETER, s. 15). Takže formuloval definici inovaci jako: *"Vyrábět znamená kombinovat věci a síly, které se nacházejí v našem dosahu ... Jiné anebo jinak vyrábět věci znamená jinak kombinovat výrobní statky ... Forma a obsah vývoje v našem pojetí jsou potom dané pojmem: prosazování nových kombinací. Tento pojem zahrnuje pět případů: 1. výrobu nového statku, který není spotřebitelům ještě známý, nebo statku nové kvality; 2. zavedení nové výrobní metody, která je pro dané průmyslové odvětví prakticky neznámá. Základem nové výrobní metody však nemusí být nový vědecký objev*

a může spočívat také v novém způsobu komerčního využívání statku; 3. otevření nového trhu, tedy trhu, na kterém dosud nebylo zastoupené dané průmyslové odvětví příslušné země bez ohledu na to, zda tento trh již předtím existoval nebo neexistoval; 4. získání nového zdroje surovin nebo polotovarů bez ohledu na to, zda tento zdroj již předtím existoval - ale my jsme k němu nepřihlíželi a pokládali jsme ho za nepřístupný - nebo se musel nejdříve vybudovat; 5. uskutečnění nové organizace, jako je vytvoření monopolního postavení (např. pomocí trustu) nebo rozpad monopolu" (SCHUMPETER, s.196-197).

Pitra charakterizuje inovaci jako:

„Vytvoření něčeho nového, dosud neexistujícího (produktu, výrobního postupu, metody prodeje apod.), v sobě vždy potencionálně obsahuje schopnost obrátit na sebe pozornost zákazníka“ (PITRA, s. 8).

1.1.2 Další pojmy spojené s inovacemi

Pojem inovace je úzce spojen s pojmem invence, kreativita nebo tvořivost. Inovacím vždycky předchází kreativní myšlení, například návrh na zlepšení, nový projekt atd.

Invence

Invence, jejímž charakteristickým rysem jsou nové nápady, důvtip, myšlenková vynalézavost, je úzce spojena s poznávací stránkou tvořivosti, neboť bez ní by nebyla invencí v pravém smyslu. Postrádala by totiž invenční náboj a mohla by sklouznout k mechanickému opakování zastarávajících názorů. Smyslem invence je její implementační vyústění v inovaci. Bez této vazby ztrácí na významu a stává se pouhou abstrakcí. Invence tedy není bez tvořivosti možná (ŠVEJDA, s. 35).

Ne všechny invence je možné realizovat, ne všechny budou inovacemi. Ve většině případů se jedná o rozvoji lidského poznání, ale k materializaci (například nový výrobek nebo služba) ani nedojde (SYNEK, s.150).

Tvořivost

Tvořivost je znakem jak invence, tak i inovace. Tvořivost ovlivňuje jejich obsahovou naplň a implementaci, je nezbytností pro jejich existence. Tvořivost se skládá ze dvou na sobě závislých stránek:

- Poznávací (schopnost člověka vymyslet nové nápady či teorie)
- Praktická (zaměřena na vytváření hodnot)

Jestli při vzniku inovaci chybí tvořivost a invenční nápad, tak nemůžeme takovou inovaci považovat za inovaci v pravém smyslu slova. Taková inovace je spíš kopírování již existujících hodnot. Znamená to, že Inovace nemůže vzniknout bez tvořivosti.

Intelligence

Některé z autorů ztotožňují tvořivost s inteligencí. Rozhodně nutnou podmínkou tvořivosti, inovace a invence je určitá úroveň intelektu opírající se o zkušenosti, poznatky (ŠVEJDA, s. 16).

“Jaký je rozdíl mezi kreativitou, dobrým nápadem a inovací? Inovace je mnohem více než pouhá myšlenka nebo nápad. Je to implementace, realizace nápadu. Nedá se zaměňovat s kreativitou. Kreativita je v podstatě dovednost, zatímco inovace představuje proces, který začíná nápadem nebo představou a poté následují různé stupně vývoje, které vyústí do samotné implementace. Jak idea, tak kreativita jsou jistě nedílnými součástmi inovace, nicméně ani jedna z nich sama o sobě nepostačuje k úspěšnému rozvinutí tvůrčí myšlenky k naplnění inovace“ (PŘÍRUČKA PRO ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ, 2006)

1.1.3 Principy inovace

Principy inovací je základní předpisy, které by podniky měli používat při zavedení inovací a jejich využívání.

Základní principy inovací podle Drucker (1993):

- Musíme provádět důkladnou analýzu příležitostí.
- Je třeba vnímat koncepční a percepční charakter inovací – naslouchat a pozorovat.
- Efektivní inovace musí být jednoduchá a musí mít jasné zaměření.
- Efektivní inovace začínají v malém měřítku a snaží se dosáhnout konkrétního cíle

- Cílem úspěšné inovace je získání vedoucího postavení.
- Inovace nesmí být příliš složitá na pochopení.
- Je dobré vyhýbat se diverzifikaci sil a činností.
- Nesnažit se inovovat budoucnost. Inovovat se musí pro současnost.
- Inovace znamenají práci a vynalézavost. Většinou je mají na svědomí specialisté, kteří se věnují výhradně jednomu oboru.
- Musíme stavět na svých přednostech. Inovační činnost musí mít určitý seriózní status.
- Inovace mají dopad na ekonomiku a společnost, mění chování zainteresovaných stran (DRUCKER, s. 266)

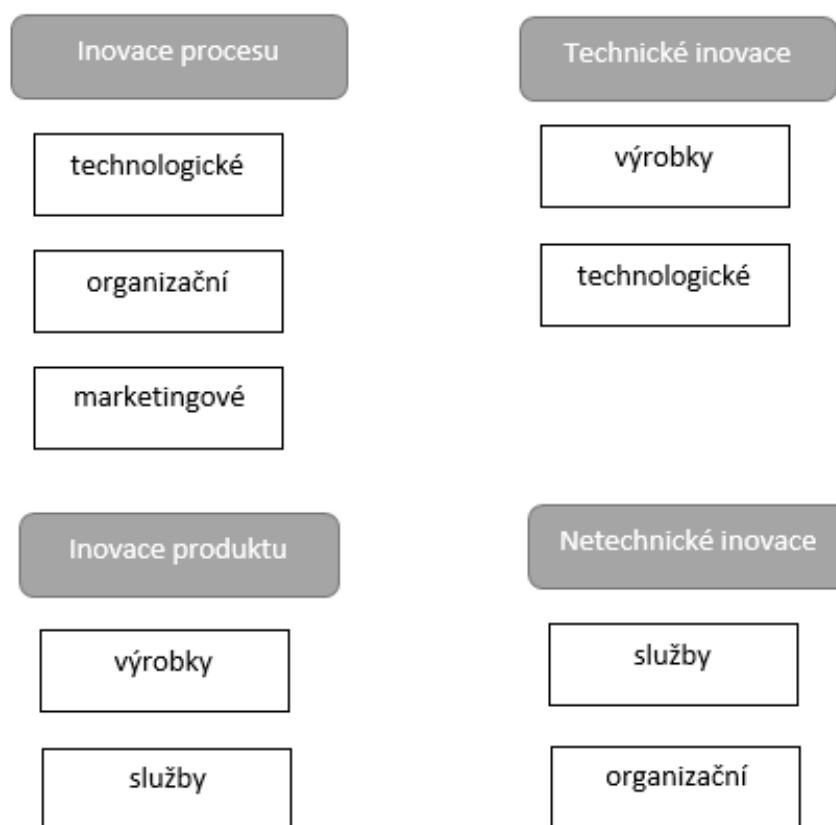
1.1.4 Typy inovace

Na základě výsledku analýz možnosti a výzkumu trhu, podnik zjistí, který z typu inovaci upřednostňuje. Podle předmětu inovaci můžeme rozlišit 4 základních typu:

- **Produktová inovace** – je zavedením nového produktu nebo služby s novými nebo zlepšenými charakteristikami a způsobíme použití. To zahrnuje významné zlepšení technických specifikací, komponent a materiálu, používaného software, uživatelského rozhraní a jiné důležité funkční charakteristiky (OSLO MANUAL, s.47)
- Při **produktové inovaci** mohou být použity nové znalosti a technologie, nebo jiné kombinaci již existujících znalosti. Patří sem jak nové výrobky a služby, tak i výrazně zlepšené stávající zboží a služby. Design je nezbytnou částí rozvoje a implementace produktové inovaci. Změny designu, které však nezahrnují zlepšení technických charakteristik nebo způsobu použití výrobku, nepatří mezi inovacemi produktu (OSLO MANUAL, s.47)
- **Procesní inovace** – je zavedením nové nebo zlepšené metody výroby, distribuce, zpracování. Patří sem podstatné změny postupů, technologie, zařízení a/nebo softwaru (OSLO MANUAL, s.47)
- **Organizační inovace** – je implementací nové organizační metody v podniku, nové uspořádání pracovišť, nové koncepty při spolupráci (vnější vztahy). Jedná se především o organizaci prací, zlepšení pracovního prostředí, o zvýšení

uspokojenosti a pracovní způsobilosti zaměstnanci, což v důsledku vede k větší produktivitě. Cílem je taky snížení administrativních nákladů (OSLO MANUAL, s.47)

- **Marketingová inovace** – je zavedení nového marketingového konceptu, který před tím firma nepoužívala. Zahrnuje významnou změnu v designu produktu, jeho obalu, ceně, reklamě, prezentaci produktu. Cílem marketingové inovaci je zvýšení objemu prodeje, spokojenosti zákazníku, rozšíření trhu nebo vstup na nové trhy (OSLO MANUAL, s.47)



Obrázek 1. Dělení inovací (Zdroj: Vlastní zpracování)

1.1.5 Druhy inovace

I. Podle Valenty (VALENTA, s. 64), můžeme rozdělit inovace do 9 rad:

- **Inovace 1 řádu** – zvýšení efektivity výrobních kapacit; podnik má rozhodnout, jakého zařízení se může zbavit, jaké stroje jsou nezbytné a jejich produktivita by měla být zvýšena; inovace 1 řádu často souvisí s růstem zájmu zákazníků
- **Inovace 2 řádu** – zvýšení kvalifikace zaměstnanců, provádění organizačních změn; celá firma prochází fází adaptace (větší počet výrobků s téměř původním zařízením), v podstatě se jedná o kvantitativní změny
- **Inovace 3 řádu** – změna kvalitativní stránky výrobku; snížení výrobních nákladů a zlepšení technologických procesů při výrobě, zvýšení toku a produktivity; podnik se snaží co nejvíce ušetřit čas
- **Inovace 4 řádu** – je kvalitativní změna, kterou nazýváme dílčí funkční změnou nebo vznikem nové varianty, jednoduše řečeno, jde o představení stávajícího produktu, ale se zlepšeními funkcemi, tím podnik dosáhne vyšší rentability jak výrobku, tak i prodeje
- **Inovace 5 řádu** – jedná se o zavedení nového modelu (změní se funkce a parametry) na základě existující koncepce; přeškolení zaměstnanců, aby výroba byla rychlá, úsporná a kvalitní
- **Inovace 6 řádu** – jde o kvalitativní změny, které mění koncepci u výrobku a ve výrobě; podnik zavádí do výroby zcela nový druh výrobku s úplně novými funkcemi, ale při původním principu fungování
- **Inovace 7 řádu** – kvalitativní změny, při kterých podnik začíná vyrábět nový rod výrobku se změněnými funkcemi, při nových principech fungování, používá nejmodernější koncepci u výrobku a ve výrobě, know-how
- **Inovace 8 řádu** – změna principu inovovaného produktu nebo technologie, příslušnost ke kmeni je stejná
- **Inovace 9 řádu** – úplně nový prvek v podniku, přístup vzniku je zcela jiný, než byl před tím používán (VALENTA, s. 64)

Tabulka 1. Schéma klasifikace řádů inovací (Zdroj: ŠVEJDA, s. 231)

Řád	Označení	Co se zachová	Co se změní	Příklad
-n	Degenerace	Nic	Úbytek vlastností	Opotřebenění
0	Regenerace	Nic	Obnova vlastností	Údržba, opravy
Racionalizace				
1	Změna kvanta	Všechny vlastnosti	Četnost faktorů	Další pracovní síly
2	Intenzita	Kvality a propojení	Rychlost operací	Zvýšený posun pásu
3	Reorganizace	Kvalitativní vlastnosti	Dělbá činností	Přesuny operací
4	Kvalitativní adaptace	Kvalita pro uživatele	Vazba na jiné faktory	Technologická konstrukce
Kvalitativní kontinuální inovace				
5	Varianta	Konstrukční řešení	Dílčí kvalita	Rychlejší stroj
6	Generace	Konstrukční koncepce	Konstrukční řešení	Stroj s elektronikou
Kvalitativní diskontinuální inovace				
7	Druh	Princip technologie	Konstrukční koncepce	Tryskový stav
8	Rod	Příslušnost ke kmeni	Princip technologie	Netkaná textilie
Technologická převrat – mikrotechnologie				

II. Podle novosti výsledku:

- **Přírůstková (inkrementální) inovace** – zahrnuje modifikace, zdokonalení, zjednodušení, konsolidaci, posílení současných produktů, procesů, marketingových a organizačních metod. Do této kategorie spadá většina inovací (GERARD, s. 75)
- **Radikální inovace** – zahrnuje zavedení radikálně nových výrobků nebo služeb, na jejichž základě vznikají nové podniky nebo celá odvětví nebo které způsobují výrazné změny celých odvětví a vedou ke tvorbě nových hodnot (STEFIK, STEFIK, s. 45)
- **Přelomové inovace** – dochází k nim na základě výsledků ve vědě a technice. Říkáme jim "přelomové" proto, že jsou něčím, co většina lidí považovala za nemožné. Přelomové inovace vytvářejí něco nového nebo uspokojují nové potřeby. Jejich použití a důsledky často daleko přesahují původní záměry svých tvůrců. Mohou odstartovat vznik nových průmyslových odvětví nebo transformovat stávající (STEFIK, STEFIK, s. 46)

III. Podle firemní strategie

Danou skupinu můžeme rozdělit do kategorií:

- Otevřené a uzavřené inovaci
- Udržitelné a disruptivní

Otevřené inovaci spočívá v tom, že podnik získává nové technologie a znalosti, licencuje jich, ale nevyužívá ve svém prostředí. Jde tady hlavně o efektivní spolupráci mezi male a střední podniky a výzkumnými organizacemi. (CHESBROUGH, 2003, s. 43)

V rámci **uzavřených inovací** podnik generuje, rozvíjí, zdokonaluje své vlastní nápady. Vychází z toho, že podnik, který vkládá nejvíce prostředků do vědy a výzkumu, se stane vůdcem na trhu. Podnik přísně chrání své duševní vlastnictví, aby zabránil konkurenci využít nápadů vzniklých ve firmě. (CHESBROUGH, 2003, s. 41)

Disruptivní inovaci je založené na myšlence, že technologie je rychlejší, než trh je schopen jich využít, a úroveň spotřeby zákazníku se liší na různých trzích.

Udržitelné inovaci – podnik nabízí produkty, které je jednodušší a snadněji přizpůsobené, zákazníci nejsou náročné. (CHRISTENSEN, 1997)

IV. Podle typu změny (PITRA, s. 35):

Podstatná inovace (skoková změna):

- Nový produkt (nova technologie, nový produkt)
- Nová řada výrobku (změna fikčních schopností)
- Rozšíření existující řady produktu

Průběžná inovace (postupně zvyšování kvality):

- Zlepšení některých vlastností produktu
- Nové možnosti uplatnění pro stávající produkt
- Snížení ceny (levnější nebo úspornější technologie) (PITRA, s. 35)

1.1.6 Zdroje inovací

Podle Druckera (DRUCKER, 1993) zdroje inovací můžeme rozlišit na dvě skupiny:

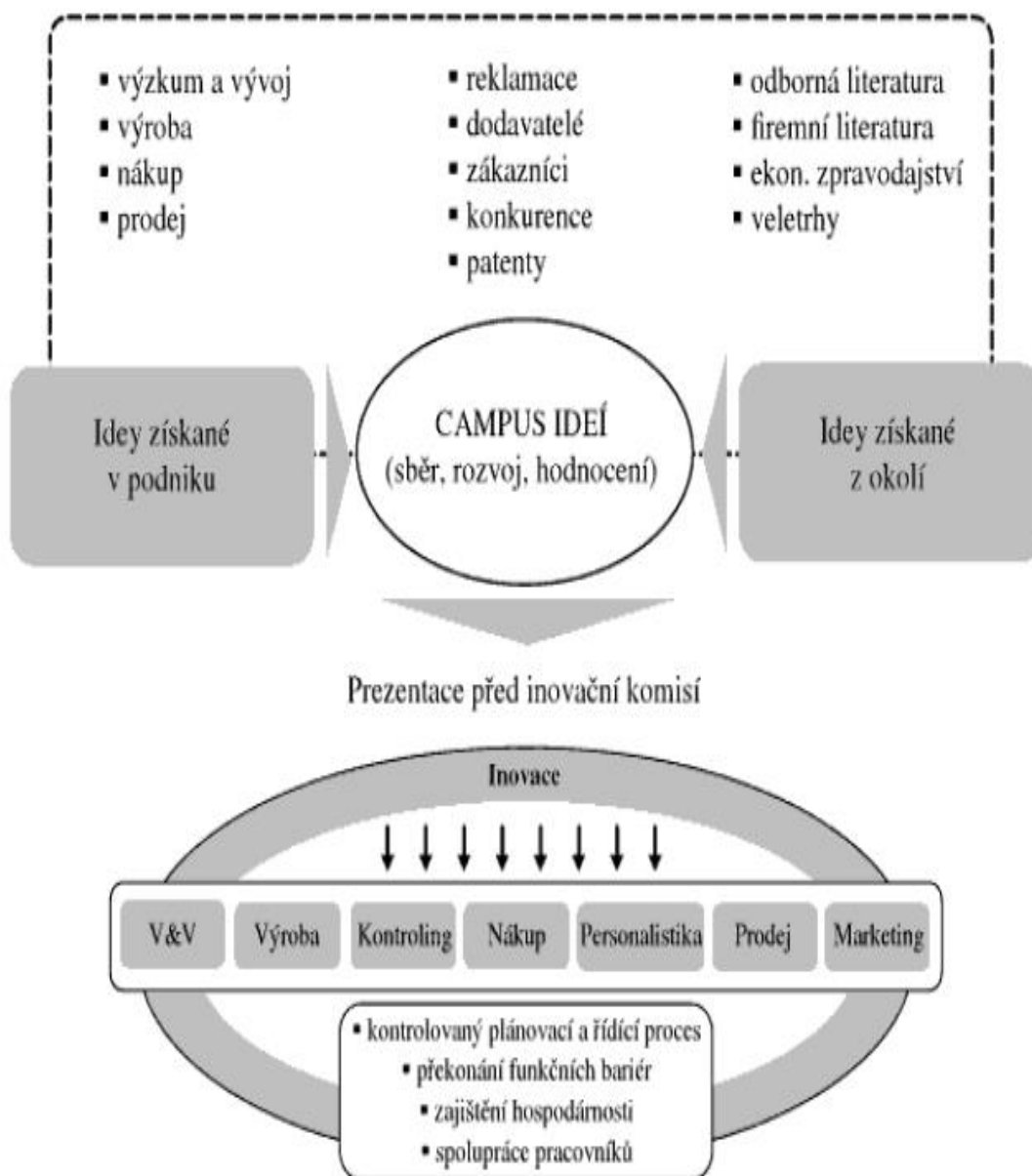
1. Vnitřní

- Nečekané události – nečekaný úspěch, nečekaný neúspěch, nečekané události působící z vnějšku
- Pozornost – mezi skutečností a plánovaným stavem
- Potřeba změny struktury

2. Vnější

- Demografie
- Věková struktura obyvatelstva
- Změny v pohledech na svět, život
- Nové znalosti (DRUCKER, s. 266)

Uvedený obrázek zobrazuje, co už bylo zmíněno výše: zdroje inovací mohou být jak vnější, tak i vnitřní. Ovlivňovat ideji mohou jak zákazníci, tak i dodavatele, zaměstnanci a mnozí další.



Obrázek 2. Proces získávání inovačních idejí (GUSTAV, T. a V. VÁVROVÁ, s. 91)

1.1.7 Inovační cyklus

Procesy, které souvisí s inovací, můžeme chápat jako vznik nového výrobku, služby nebo technologie, a následující aktivity firmy od invence až po implementaci. Jde o přípravu a postupnou realizaci inovačních změn. U takových procesu se hovoří o inovačních cyklech. (GRUBLOVA, s.438)

Inovační cykly se obvykle dělí na stadia, které je rozdělené na jednotlivé fáze (GRUBLOVA, s.438):

Stadium strategické přípravy inovací

- Prognózování inovací (F1)
- Koncepce inovací (F2)
- Plánování inovací (F3)

Stádium řešení inovace

- Plánovité řešení inovace (F4)

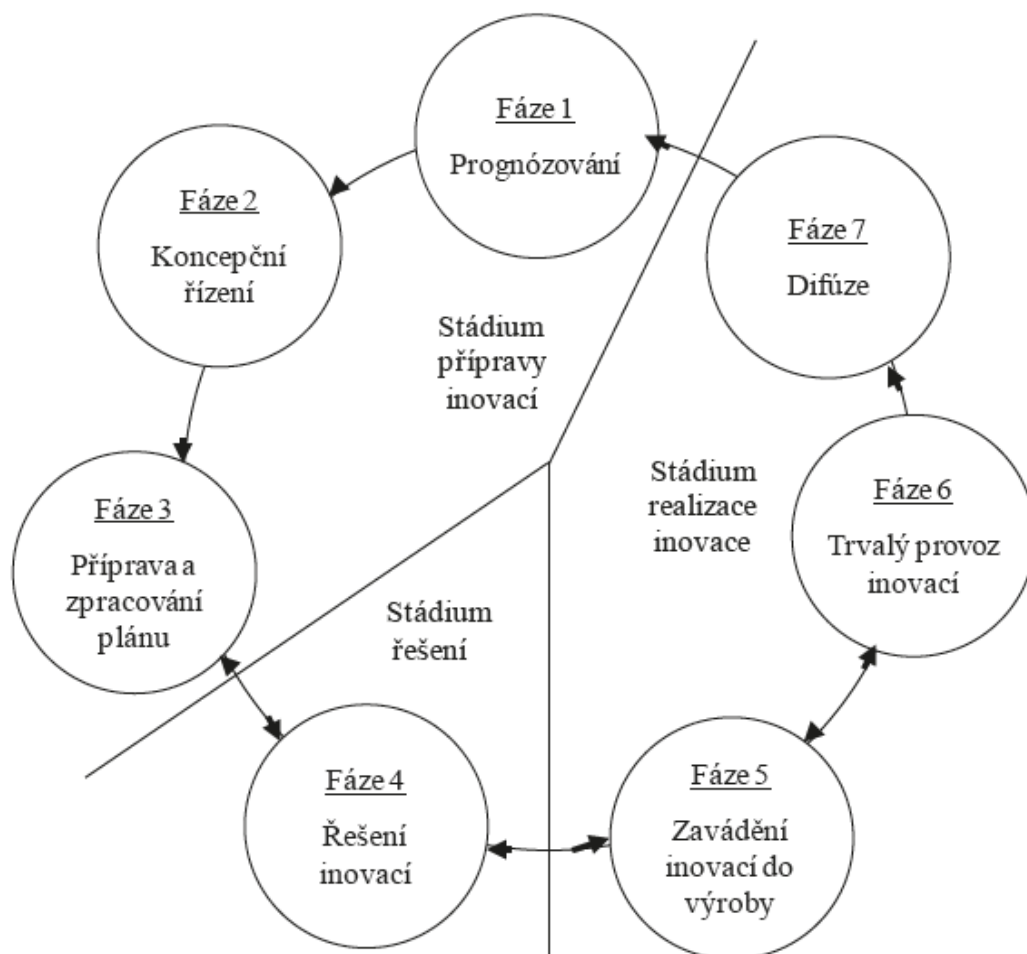
Stádium realizace inovací

- Zavádění inovací do výroby (F5)
- Trvalý provoz (využívání inovací) (F6)
- Difuzní fáze (GRUBLOVA, s.438) (F7)

Podoba struktury inovačního cyklu je uvedena na obrázku 3.

Inovační cyklus je možné vyjádřit jako cyklus VĚDA-VŽVOJ-VÝROBA. Vědu a výzkum lze nejzřetelněji vidět ve fázích F1, F2, F3, F4.

Inovace začínají analýzou inovačních možností a příležitosti průběhu dle analýzy firma využívá nové výzvy (oborové a tržní struktury), rozporu, náhodné události, změn, nové znalosti, změny mimo odvětví a demografické faktory. (GRUBLOVA, s.438)



Obrázek 3. Funkční model řízení inovací ve třech stádiích a sedmi fázích – Inovační cyklus (Zdroj: GRUBLOVA, s. 438)

1.1.8 Bariery inovací

V tabulce č.2 uvedené různé přepážky, na které se podnik může narazit při inovační činnosti. Některé z přírážek mají příliš významný vliv, kvůli kterému inovační aktivita ani nebude zahájena. Jak je uvedeno v tabulce, jednotlivé bariery se liší u různých typu inovací.

Tabulka 2. Bariery inovací (Vlastní zpracování dle: OSLO MANUAL, 2005, s. 108)

	Produktové inovace	Procesní inovace	Organizační inovace	Marketingové inovace
příliš vysoké riziko	X	X	X	X
vysoké náklady	X	X	X	X
nedostatek zdrojů	X	X	X	X
nedostatečný inovační potenciál	X	X		X
nedostatek kvalifikovaných pracovníků	X	X		X
nedostatek informací o trhu	X			X
nepružnost uvnitřní organizace	X	X	X	X
Nejistá poptávka po inovovaných výrobcích	X			X
Legislativa, regulace	X	X		X

1.2 Hodnocení inovačního výkonu

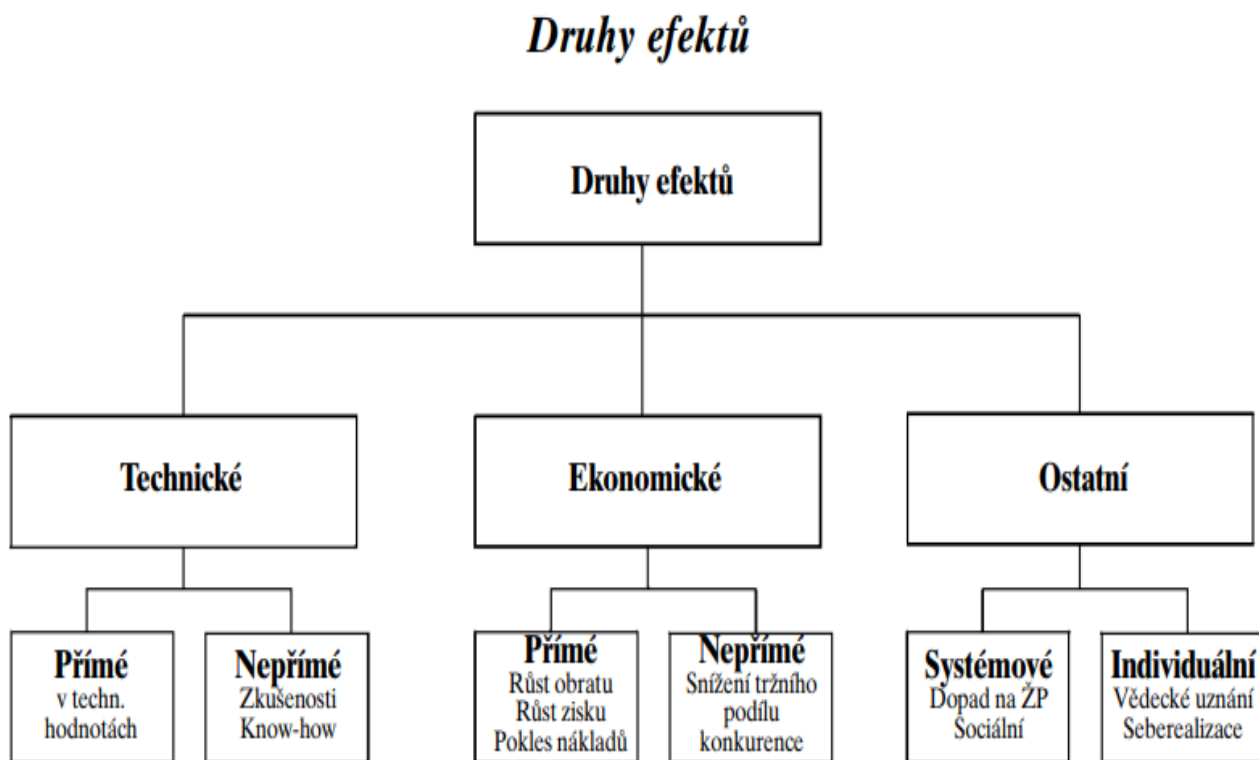
Drucker se zmiňuje ve své knize o inovační výkonnosti „*Má-li být podnik pozitivně naladěn na podnikatelskou činnost, musí mezi kritéria, kterými se tento podnik řídí, patřit inovační výkonnost*“ (DRUCKER, s. 161).

V první radě máme zabudovat do každého inovačního projektu zpětnou vazbu od výsledku k očekávání. Dalším krokem je vypracování metody systematického hodnocení všech probíhajících inovačních projektů. Konečně pak podnikatelské řízení zahrnuje i porovnání celkové podnikové inovační výkonnosti s inovačními cíli podniku, s jeho výkonností postavením na trhu a s jeho podnikovou výkonností obecně. (DRUCKER, s. 163).

Autoři Tidd, Bessant Pavitt (TIDD, BESSANT, PAVITT, s.517), popisují hodnocení inovačního výkonu. Při hodnocení inovačního výkonu můžeme dále uvedené ukazatele:

- Ukazatele konkrétních výstupů inovační aktivity – počet patentů, počet publikovaných odborných článků, počet nové uvedených produktů (plus podíl těchto produktů na celkovém obratu nebo zisky dosahované z těchto nových produktů)
- Ukazatele operačních nebo procesních prvků, např. průzkumy spokojenosti zákazníků atd.
- Ukazatele, které lze srovnat mezi sektory nebo podniky – např. náklady na produkt, tržní podíl, výkon v kvalitě atd.
- Ukazatele strategického úspěchu, kdy celkový výkon podniku se v některém ohledu zlepšil a kdy minimálně některé z přínosů lze přičíst přímo nebo nepřímo inovaci – např. růst obratu nebo tržního podílu, zlepšená profitabilita, vyšší přidaná hodnota atd (TIDD, BESSANT, PAVITT, s.517).

Švejda (ŠVEJDA, s.160) charakterizuje tři druhy kritérií: technické, ekonomické a ostatní, po zhodnocení kterých, podnik zjistí celkovou výnosnost inovačního projektu.



Obrázek 4. Druhy efektů (Zdroj: ŠVEJDA, P. a kol., s. 160)

1.2.1 Ukazatele hodnocení

Po zahájení inovace, v podniku vyskytuje různé efekty, po hodnocení, kterých může soudit, zda inovační činnost byla úspěšná. Ale nemůže uvazovat jenom finanční stránku, protože výsledky nebudou úplné a pravdivé.

Kaplan a Norton říkají:

„Finanční měřítka jsou pro vedení a vyhodnocování podnikových aktivit v konkurenčním prostředí neadekvátní. Dostatečně přesně nezachycují většinu hodnot, které manažeři v daném účetním období vytvořili, nebo naopak „prohospodařili“. Finanční měřítka „vyprávějí“ jen část příběhu o minulých aktivitách, nikoliv celý příběh, a nemohou se proto stát vodítkem pro současné ani zítřejší aktivity vytvářející budoucí finanční hodnoty“ (KAPLAN, NORTON, 2000).

Můžeme rozdělit ukazatele do dvou skupin: ekonomické a mimoekonomické.

Ekonomické ukazatele: snížení nakladu, růst obratu, vyšší tržby, větší tržní podíl, vyšší kvalifikace zaměstnanců, větší výdaje na investice atd.

Mimoekonomické ukazatele: rozdíl mezi skutečností a předpokladem, odhad přijetí výrobku trhem, vliv faktoru času atd (DVOŘÁK, s. 246).

1.3 Inovační proces

Inovační proces lze chápat jako cestu, na které z inovačního podnětu vzniká nová technologie, výrobek atd, který bude dal šířen. Fáze realizace a následně komerční využití inovace jsou neustále sledovány. Podle Karla Skokana, inovační proces by měl mít 3 fáze (v ideálním případě):

- **Invence** – začíná se vznikem nápadu na něco nového, konkrétní myšlenka. Pokračuje přes individuální fáze tvorby návrhu, do které jsou zahrnuté vývoj a výzkum. Po ověření ekonomického nebo tržního využití přechází fáze invence do fáze adopce (SKOKAN, s.158)
- **Adopce** – během dané fáze je poprvé využit komerční nápad. S tím souvisí nutné aktivity: investiční, finanční, organizační – jak ve výrobě, tak i v prodeji. Konec fáze nastane ve chvíli, kdy je nápad přijat a využit. Inovace může být schválena ihned, ale v některých případech může to trvat až několik let (SKOKAN, s.158)
- **Difuze** – v této fázi se znalost o invenci rozšiřuje. Kvůli odporu se inovace rozšiřuje docela nerovnoměrně (např. ve formě informačních deficitů). Důsledkem nerovnoměrnosti rozšiřování je, že se informace dostávají k lidem na různých místech v rozdílném case (SKOKAN, s.158)

1.3.1 Lineární a nelineární inovační proces

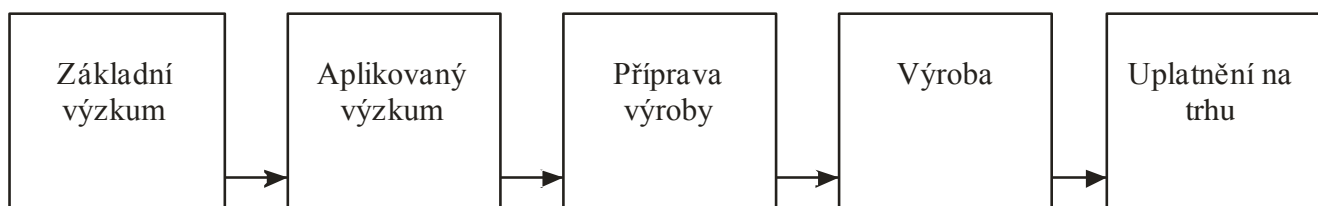
Existuje 2 možnosti nahlížení na inovační proces. Do osmdesátých let 20. století převládal tzv. lineární model. Měl různé podoby použití: model tlačení technologií nebo model tážení potřebami zákazníků. V osmdesátých a devadesátých letech se různé autory pokoušely vytvořit nový model, který by vysvětloval vznik inovací v podniku, ale by zároveň bral v úvahu okolí firmy. Byl vytvořen nelineární model inovačního procesu,

mezi nejznámější patří např. model řetězového propojení od autorů Klina a Rosenberga a jeho další verze. (SKOKAN, s.159)

1.3.2 Lineární inovační proces

Lineární model vychází z toho faktu, že proces vytváření inovací je nepřetržitý běh, který má jednotlivé fáze, je chronologicky navazující. Stručně lineární proces popisuje Jiří Dvořák: „*V praxi probíhá inovační proces podle tohoto modelu tím způsobem, že jsou postupně realizovány a uzavřeny jeho jednotlivé části, za které odpovídají jednotlivé podnikové útvary (výzkum, aplikovaný výzkum a vývoj, příprava výroby atd.) až je u výrobních inovací výrobek předán do výrobního úseku a marketingovým oddělením se zajišťuje jeho uvedení na trh a prodej.*“ (DVOŘÁK, s.246)

I když je tento model už překonán, často se s ním můžeme setkat u invenčně náročných oborů, u kterých je potřeba mít detailně rozpracované postupy.

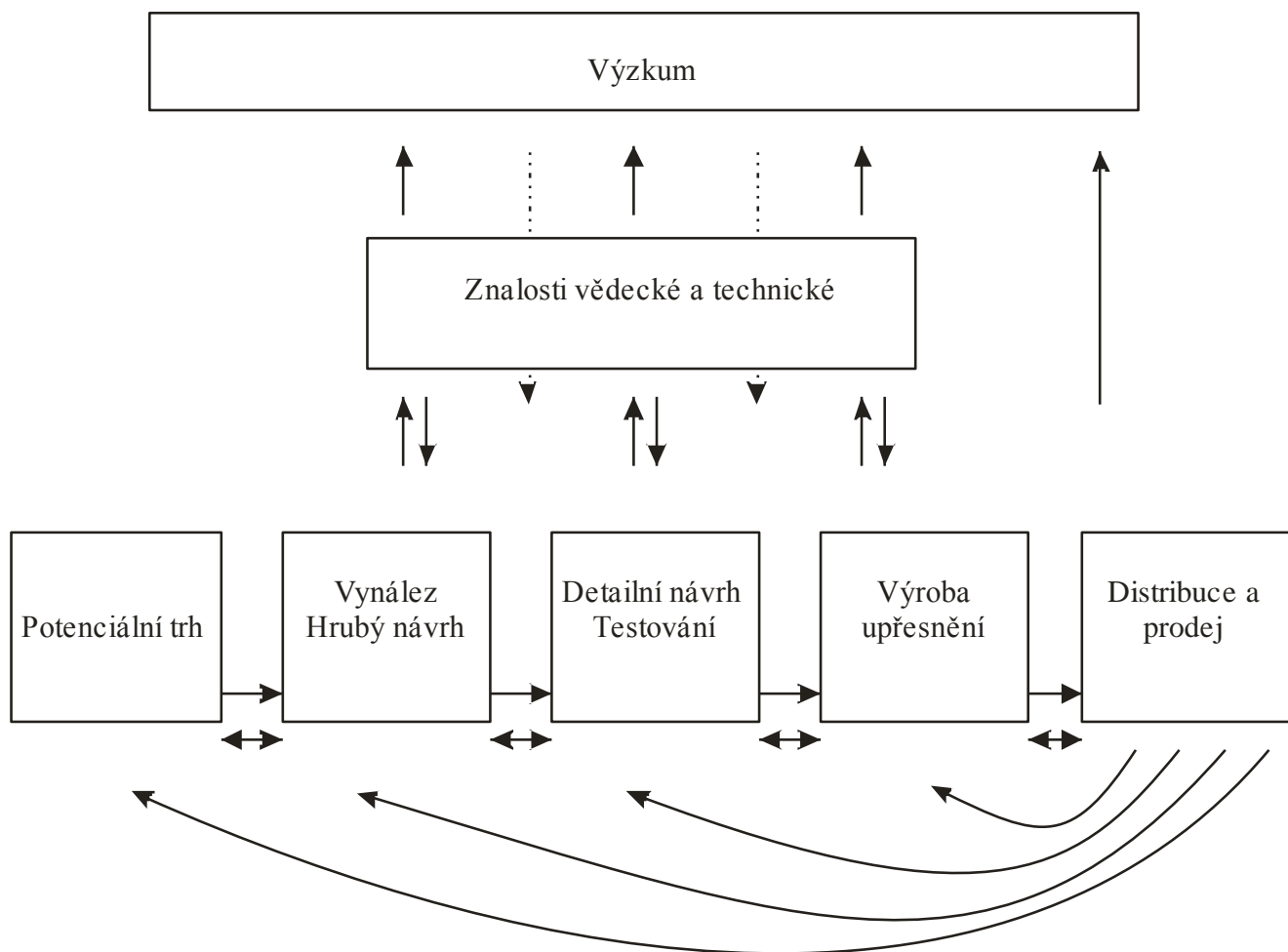


Obrázek 5. Lineární inovační proces (Zdroj: SKOKAN, K, s.159)

1.3.3 Nelineární inovační proces

Jak je výše uvedeno, v 80. letech autoři začali preferovat nelineární model. Na obrázku 6 je znázorněna jedna z jeho možností, řetězený model. Řetězený model je založen na:

- Inovace je výsledkem spolupráce (např. týmu)
- Odlišné inovační aktivity mohou probíhat současně



Obrázek 6. Nelineární inovační proces (řetězený model) (Zdroj: SKOKAN, K, s. 160)

Nelineární model zohledňuje fakt, že „inovace často nemají svůj základ ve vědě a výzkumu, ale začínají u zákazníků, uživatelů technologií, dodavatelů a kooperačních partnerů“. (SKOKAN, s.160)

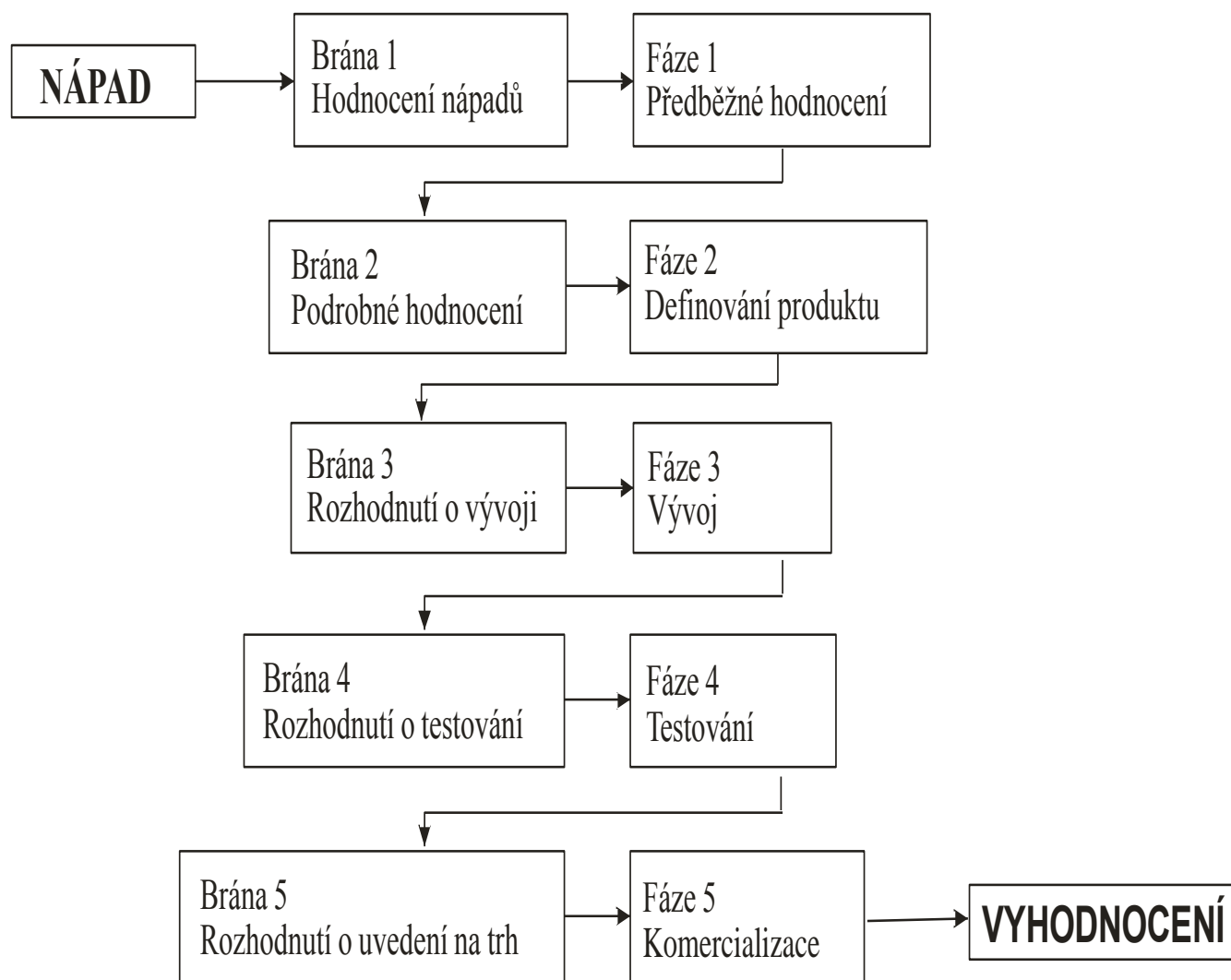
1.3.4 Model procesu fází a brán

Proces fází a bran neboli stage-gate proces je jedním z nejrozšířenějších modelů. Je využíván u vývoje nových služeb a produktů. V šedesátých letech dvacátého století NASA vytvářela procesy pro své potřeby, proces fází a bran byl jeden z nich. „Základní myšlenkou bylo rozdělení procesu do fází s definovanými vstupy a výstupy, přičemž každá fáze končila rozhodnutím o pokračování projektu. Byly tak standardizovány činnosti dříve prováděné ad hoc.“ (DVOŘÁK, s.248)

Modely první generace mají nevýhodu pro praxi: nebraly v úvahu celý inovační proces, od prvního nápadu už po uvedení na trh. Modely se zabývaly jenom vývojem.

„Další výzkum, především v rámci kanadského projektu NewProd vedeného Cooperem, vedl k vytvoření modelů druhé generace“ (DVOŘÁK, s.248). Dané modely se používají v podniku k popisu kompletního inovačního procesu.

Inovační proces je rozdělen na 5 etap, každá z kterých je zakončena branou, která reprezentuje rozhodování mezioborového týmu, který rozhoduje, jestli se v projektu bude pokračovat nebo ne.



Obrázek 7. Strukturování inovačních procesů (Zdroj: COOPER, J, s. 26)

Fáze

Všichni členové týmu (zástupci jednotlivých oddělení) neustále vylepšují průběh procesu, jednotlivé fáze se skládají z mnoha činností, průběh kterých je paralelní. Model je založen na přírůstkovém principu. Každá fáze je nákladnější než předcházející. Zvyšující se konkrétnost projektu ovlivňuje investice do něj vložené, které se taky zvyšují. Zpracování celého procesu je značně náročné, „*pro každou fázi musí být zpracován podrobný popis aktivit, doporučené postupy a výstupy příslušné fáze*“ (DVOŘÁK, 2006).

Brány

Pevné body v procesu jsou reprezentovány bránami. V takových bodech se rozhoduje o pokračování do následujících fází. Na jednáních se posuzují už získané výsledky, které jsou porovnávány se zadanými kritérii. Přísně nastavena kritéria jsou nezbytností pro smysluplné brány. Přísná kritéria včas odhalí projekty, které nemají perspektivu, čímž se předchází zbytečné utopení finančních zdrojů. Kritéria mají mít následující vlastnosti (DVOŘÁK, 2006):

- Operativní (snadné použití)
- Realistická (využívají dostupné informací)
- Diferencující (odlišující úspěšné projekty od neúspěšných)

1.4 SLEPT analýza

Zkoumají se externí faktory a dopady změn v okolí podniku. Faktorů je mnoho, proto během dané analýzy se zaměřujeme jenom na ty, které nejvíc ovlivňují podnik a nejčastěji přichází do interakce se společností. (GRASSEOVÁ, s.178)

SLEPT analýza pomáhá identifikovat a tím využít maximalizace příležitosti a minimalizace hrozeb. Poskytuje pochopení dlouhodobých trendů a vytváří lepší pozici pro strategické rozhodování. (SMEJKAL, RAIS, 2013)

Analyzují se:

- Sociální faktory – demografické faktory, sociální a kulturní aspekty, vzdělanost
- Legislativní faktory – právní normy, vymahatelnost práv
- Ekonomické faktory – bankovní systém, daňové faktory
- Politické faktory – politická stabilita, externí vztahy, vlivy regulací ze strany EU

- Technologické faktory – obecná technologická úroveň, výzkum, rychlost realizace nových technologií (SMEJKAL, RAIS, 2013)

1.5 SWOT analýza

Používá se pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících správné a úspěšné fungování podniku. Na základě analýzy, společnost zjistí a omezí své slabé stránky, bude mít možnost předvídat a bránit se hrozbám, a zároveň podporovat silné stránky, hledat a využívat příležitosti. SWOT je akronym z anglických názvů (FINE, 2009):

- Strengths- silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Postup při realizaci SWOT analýzy je podle Sedláčkové následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž slouží analýzy vnějšího okolí.
2. Identifikace slabých a silných stránek podniku vyplývajících z analýzy vnitřních podnikových faktorů.
3. Posouzení vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolní prostředí podniku na straně druhé.

1.6 Porterova analýza

Analýza, která je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy, Je prognózováním vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany. (VEBER, 2000)

Zkoumané objekty během analýzy:

- Stávající konkurenti – jak velký vliv mají na cenu produktu/služby a jaký podíl mají na trhu
- Potenciální konkurenti – jaká je pravděpodobnost, že nové konkurenti vstoupí na trh a ovlivní cenu a množství nabízeného zboží; bariery vstupu na trh
- Substituty – cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi produkt/službu

- Sila kupujících – vyjednávači sila o ceně (jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství produktu/služby)
- Sila dodavatelů – jejich schopnost ovlivnit cenu a množství produktu/služby (výše závislosti na dodavateli, pocit alternativních dodavatelů, konkurence mezi dodavateli)

2 Analýza současného stavu

V dané části bakalářské práce bude popsána vybraná společnost, provedené analýzy firmy (SWOT, SLEPT a analýza 5 F), bude popsán a analyzován současný stav procesu řízení objednávky na opravu vadného zařízení. Budou odhaleny slabé stránky procesu řízení objednávky, které budou vylepšeny v návrhové části této práce. Po zavedení inovace se by měla produktivita zaměstnanců zákaznického centra (současně jsou odpovědní za proces řízení objednávky) značně zvýšit, úroveň spokojenosti klientu by se měla též zvýšit.

2.1 Popis společnosti

2.1.1 Základní informace

Název: ABC

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Společnost ABC se zabývá výrobou tiskáren, plastových karet, mobilních počítačů a tabletů, čteček čárových kódů, zařízení pro ovládání dat v cloudech. Firma zaměřená na techniku RFID **Radio Frequency Identification** (značení čárovým kódem) a na systémy sledování v reálném čase RTLS **Real-time locating systems**. Důležitou roli hraje provozování zákaznických a opravárenských center, poskytnutí administrativních služeb. Pobočka v Brně byla otevřena v roce 2004.

Předmět podnikání:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- poskytnutí servisu veškerých výrobků;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Výrobky:

- Tiskárny (stolní, mobilní, RFID, software, příslušenství)
- Terminály a tablety (ruční dávkové, ruční online, stacionární)
- Snímače (ruční, fixní, pro volné ruce)
- WI-FI (přístupové body, kontroléry a routery, příslušenství)
- RFID (čteček, antény RFID tagy)

Odvětví využití

- Velkoobchody
- Logistika
- Medicína
- Průmysl

2.2 SLEPT analýza společnosti ABC

1. Sociální faktory

Informace o míře nezaměstnanosti v dané oblasti je velmi důležitá a má velký vliv na fungování podniku. Úroveň nezaměstnanosti v Brně je 4.2 %. Firma zaměstnává středně až vysoce kvalifikované pracovníky. To znamená, že v případě potřeby je poměrně složité najít nového zaměstnance. Jedná se o multikulturní společnost s pracovníky s víc než 30 zemí, což by mohlo způsobit komplikace kvůli kulturním rozdílům. Geografické rozložení a dopravní dostupnost je občas rozhodujícím faktorem ovlivňující rozhodnutí zaměstnanci při hledání nové práce.

2. Legislativní faktory

Legislativní faktory (právní) jsou zákony, které nějakým způsobem ovlivňují chod podniku. Vybraná společnost neměla žádné problémy se zákonem a vždy dodržovala zákony České republiky.

Do této skupiny faktorů také patří regulační opatření ze strany vlády, daňová politika, legislativa. Společnost má dodržovat pracovně právní podmínky, které jsou uvedené v Zákoníku práce. Jedná se o všeobecná ustanovení pracovně právních vztahů, samotný pracovní poměr, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, pracovní dobu a dobu odpočinku, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, odměňování za práci,

odměna za pracovní pohotovost, náhradu výdajů poskytnutých zaměstnanci v souvislosti s výkonem práce, překážky v práci, dovolené, náhradu škody, informování zaměstnanců a společná a závěrečná ustanovení.

3. Ekonomické faktory

Faktory makroprostředí: míra inflace, úroková míra, měnové kurzy, úspory atd. – určují agregátní poptávku a celkové investice v ekonomice. Zatímco faktory mikroprostředí mají vliv na konkurenční výhodu podniku.

Po světové krizi v 2008 dochází v České republice k opětovnému růstu, podle českého statistického úřadu (2018) meziročně o 4 %. S růstem ekonomiky lze očekávat nárůst spotřeby, což povede k vyšší ziskovosti podniku.

Míra inflace v roce 2018 dosáhla výše 2.1 %, což je lehce výše cílové politiky ČNB 2 % s odchylkou +/- 1 %. Cílení inflace zajišťuje pro společnosti stabilitu.

V 1. až 3. čtvrtletí 2018 průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji činila 30 099 Kč. Ve společnosti ABC se průměrná hrubá mzda pohybuje kolem 30000 Kč, záleží však na pozici, kterou zaměstnanec má.

4. Politické faktory

Politické faktory ovlivňují ziskovost společnosti z dlouhodobého pohledu. Politická stabilita země hraje velkou roli ve správném fungování společnosti.

Během posledních let politické prostředí v České republice je docela nestabilní: během posledních 11 let se vystříдалo 7 vlád. Současná vláda Andreje Babiše je u moci od 2017. Tato nestabilita se projevila negativně v rámci celého legislativního systému, ovlivňuje jistotu v stálosti české politiky.

Aktuálním problémem politické situace je korupce (nebo vnímání korupce). Podle mezinárodní organizace Transparency International, Česko je na 42. místě (2017). Toto vnímání moc nepomáhá podnikatelskému prostředí, ale situace se postupně zlepšuje.

Také téměř každoročně dochází ke změnám v daňovém systému státu. Například, od 1. ledna 2016 byla zavedena nova povinnost plátcům DPH provádět měsíční kontrolní hlášení. Takové opatření ze strany vlády zvyšují formální zátěž pro podniky.

5. Technologické faktory

V dnešní době technologie se mění tak rychle, že společnosti se ani nemají příležitost vyrovnat s technologickým pokrokem, který se dokonce neustále zrychluje. Společnost má dodržovat tempo a vyhýbat se situaci, kdy bude zaostávat za konkurencí. Technologické faktory ve velké míře ovlivňují konkurenční boj na trhu. Nepřetržité inovace zajišťují konkurenceschopné postavení podniku v odvětví. Společnost by měla zohledňovat to, jak zákazník vnímá technologické pokročile výrobky, pro jaké účely dané výrobky využívá.

ABC neustále investuje do vývoje a výzkumu, snaží se vyrábět výrobky se špičkovými technologiemi. Během posledních let byly uskutečněné významné akvizice, které pomohli rozšířit sortiment produktů, použít nové způsoby výroby s novými technologiemi atd.

2.3 Porterova analýza společnosti ABC

1. Substituty

Hrozba substitutu v daném odvětví je minimální. V současné době neexistuje technologie, která by úplně nahradila carové cody, možnost jich scénování nebo cloudové služby. Substitutem mohou být velice podobné výrobky, jenom vyrobené s jiných materiálu nebo sloužící k jiným účelům.

2. Nove konkurenti

Bariéry vstupu na trh jsou velmi vysoké kvůli tomu, že stávající společnosti už mají patenty na výrobky, uzavřené smlouvy s dodavateli, stanovenou bázi zákazníku a obrovské tržní podíly. Aby nový podnik vstoupil na trh a měl konkurenční pozice, tak musí mít velký základní kapitál a investice z vnější strany. Pak by měl vynaložit větší výdaje na marketing, reklamu a propagaci, aby získal důvěru ze strany zákazníku, vytvořil si image společnosti a přesvědčil potenciální spotřebitele ke změně podniku. Jelikož nově přichodící společnosti neohrožují trh ve velké míře, to neznamená, že ABC automaticky pořád zůstane světovou jedničkou v daném odvětví bez jakékoliv snahy. Nikdy nelze podcenit hrozbu ztráty tržního podílu. Společnost má neustále investovat do

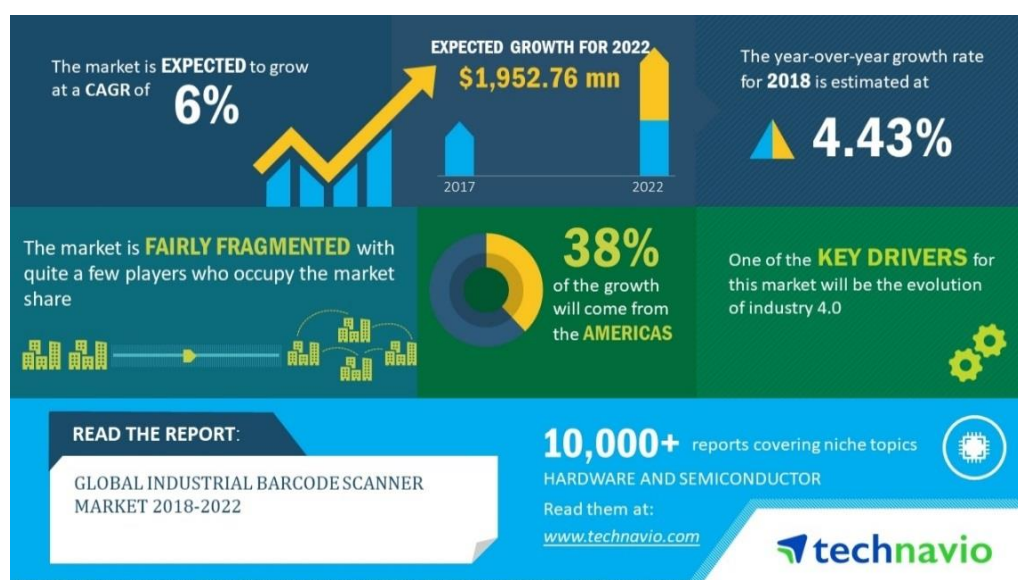
výzkumu a vývoje, udržovat vysokou kvalitu výrobků, provádět monitoring požadavků zákazníků a situace na trhu. To všechno pomůže získat lepší tržní postavení.

3. Síla dodavatelů

Síla dodavatelů je nízká. Většina komponent, které jsou používány při výrobě tiskáren nebo čteček (plasty, hliník, hardware atd.), společnost může získat od různých dodavatelů. V podstatě se jedná o komodity. Díky většímu počtu dodavatelů, které jsou zodpovědné za různé součástky materiálu v malém podílu, vliv na cenu a množství výrobku minimalizován. Vyjednávací síla dodavatelů nemůže v značně míře ovlivnit zisk podniku.

Mobilní počítače, WIFI výrobky, čtečky společnosti ABC jsou vyráběny v Mexiku, Číně, Brazílii. Sprintery jsou vyráběny v Číně. Výrobce produkuje zboží podle přesně stanovených standardů a norem, které jsou striktně dodržované a následně kontrolovány. Management monitoruje celý dodavatelský řetězec a vyjednává ceny klíčových komponent, potřebných pro výrobu zboží. Dané součásti jsou nakupovány výrobcem. Většina produktů ABC jsou dodávány do regionálních center po celém světě. Před odesláním zákazníci mají možnost požádat o instalaci nutného software, příslušenství, speciálním balení.

4. Stávající konkurenti



Obrázek 8. Prognóza rozvoje na trhu scannerů (dostupné na: <https://www.giiresearch.com/report/inf357751-global-industrial-barcode-scanner-market.html>)

Jak je uvedeno na obrázku 8, v budoucnu se očekává značný růst v daném odvětví. Úroveň konkurence mezi společnostmi je vysoká, každá firma se snaží mít největší tržní podíl a lepší tržní pozice. Mezi hlavní konkurenti společnosti ABC patří: Honeywell International Inc. (Spojené státy), Hewlett-Packard (Spojené státy), Datalogics S.P.A (Itálie), Metrologic Instruments (Spojené státy), Opticon (Austrálie), Fujitsu Limited (Japonsko), Epson America Inc. (Spojené státy), SATO Holdings Corporation (Japonsko), Toshiba TEC Corporation (Japonsko) a TouchStar Technologies (U.K.).

ABC se neustále snaží rozšířit sortiment výrobku, dostat se na nové trhy, získat nové spotřebitele po celém světě. Společnost investuje do výzkumu a vývoje, což je významným krokem k dalšímu růstu. V průběhu posledních 10 let bylo oznámeno několik důležitých akvizici menších firem. Vše co bylo uvedeno, vytváří značně konkurenční výhody, které ABC využívá ve svůj prospěch.

5. Kupující

Kupující nemají dostatečnou sílu, aby ovlivňovali cenu v daném odvětví a výši marže. Nicméně v současné době na trhu existuje obrovské množství konkurentů, které představují nelicencované produkty. Kvůli nízkému procentu rozdílu mezi výrobky, cenově citliví kupující mají významnou kupní sílu.

Při rozhodování o nákupu, kupující zkoumá nejenom jednotlivé výrobky, ale taky související služby, nabízené komplexní portfolio služeb. Podnik se neustále snaží naplnit očekávání zákazníku, především ve vztahu kvalita-cena, rozšiřování různorodosti výrobku, aby měl možnost získat nové odběratele a neztratit již existující.

2.4 SWOT analýza společnosti ABC

Hlavním účelem SWOT analýzy je identifikovat strategie, které by společnost měla dodržovat, chránit své silné stránky, využívat příležitosti, odstraňovat slabé stránky, vyhýbat se hrozbám.

1. Silné stránky

- Vysoká úroveň spokojenosti zákazníku – společnost ABC má specializované oddělení se zaměřením na řízení vztahu se zákazníky, což je velkou výhodou pro stávající odběratele a potenciální zákazníky, které mají lepší představení o společnosti a její nabídce;
- Úspěšné integraci (akvizice) s komplementárními společnostmi – v minulých letech ABC úspěšně provedla několik akvizic, aby zjednodušila své procesy, rozšířila sortiment výrobku a vybuodovala spolehlivý dodavatelský řetězec;
- Úspěšná zkušenost s vývojem nových produktů a jejich představení na trhu – inovace produktu;
- Dodavatelský řetězec – za roky fungování ABC vybuodovala spolehlivou distribuční síť, která může dosáhnout svých stávajících zákazníků a většinu potenciálního trhu;
- Pobočky společnosti a opravárenská centra jsou otevřené po celém světě, což vytváří lepší vztahy se zákazníky, rychlejší dobu doručení výrobku po opravě, multikulturní prostředí pro zaměstnance;
- Vysoce kvalifikovaná pracovní síla – školení, vzdělávací programy, externí tréninky, jazykové kurzy, pracovní cesty, možnost kariérního růstu.

2. Slabé stránky

- Delší doba obratu zásob ve srovnání s konkurencí – vyvolává zbytečné investice kapitálu, což může negativně způsobit na růst ABC z dlouhodobého hlediska;
- Nízká úroveň úspěchu mimo hlavní předmět podnikání – jelikož ABC je největší společnosti ve svém odvětví, v jiných segmentech pořád čelí překážkám;
- Investice do nových technologií – ABC plánuje rozšířit síť svých zákazníků, vstoupit na nové trhy, uspět v jiných segmentech. K tomu je potřeba vynaložit větší výdaje, aby společnost měla možnost správně fungovat kdekoli a integrovat své procesy v různých oblastech trhu. V současnosti výše investic do nových technologií není na stejné úrovni jak by si představoval vrcholový management ABC;

- Prognózování poptávky po produktech není efektivní, což vede k vysoké míře nevyužitých příležitosti oproti konkurenci. Toto způsobuje vznik delší doby obratu zásob, protože je udržováno příliš velké množství výrobku jak na skladech, tak i u maloobchodníků;
- Investice do zaměstnanců – ABC by měla vynaložit více na školení a rozvoj svých zaměstnanců;
- Špatná komunikace mezi odděleními ve společnosti – vede k nižší míře spokojenosti zaměstnanců a zákazníku.

3. Příležitosti

- Vývoj trhu povede k oslabení výhod konkurentů a umožní ABC zlepšit tržní pozici a zvýšit konkurenceschopnost;
- Nové trendy v chování spotřebitelů mohou otevřít nový trh pro ABC, poskytnout společnosti příležitosti získat nové příjmové toky, investovat do výroby nových kategorií produktu;
- Noví zákazníci, získání přes internet – během posledních několika let společnost investovala značnou částku na rozvoj internetové platformy. Tato investice otevřela obrovskou částku trhu s novými zákazníky. V budoucnu společnost může využít danou výhodu tím, že bude neustále provádět výzkumy a analýzy získaných dat, což povede k lepšímu chápání potřeb zákazníka. Nabídka výrobku bude více přizpůsobena práním spotřebitelů;
- Podpora ze strany vlády – přijetí nových vládních dohod poskytuje společnosti příležitosti vstoupení na nový rozvíjející se trh.

4. Hrozby

- Předpisy týkající se životního prostředí podle Pařížské dohody (2016) by mohly negativně ovlivnit některé existující kategorie výrobku. V budoucnu lze očekávat, že takové předpisy budou přijaty v různých zemích, a tím pádem mezinárodní obchod bude ohrožen;
- Nové technologie vyvinuté konkurenti by mohly vážně ohrozit cele odvětví ve střednědobém až dlouhodobém pojetí;

- Celosvětové rostoucí minimální mzda a hladina cen v Číně – zvýšení nákladů mohou vytvářet velký tlak na ziskovost společnosti;
- Napodobení výrobky – nekvalitní produkty, ale za nízkou cenu jsou preferované na trzích s nižší úrovní výdajů na nákupy.

2.5 Popis současného procesu řízení objednávky

Zákaznický centrum je otevřeno 5 dnů v týdnu, od 8 do 19 hodin. Zaměstnanci pracují se 2 základními systémy: Salesforce a Siebel. Dále bude popsán současný proces řízení objednávky na opravu vadného zařízení:

Evidence nové objednávky

1. Zákazník zavolá do zákaznického centra nebo odešle email s objednávkou. Pracovník, který přijal objednávku, se stane vlastníkem. Příjem požadavku se uskutečňuje v systému Salesforce. Chtěla bych obzvláště zdůraznit, že v případě emailové komunikace, zaměstnanci mají 2 dny na zpracování nového požadavku.
2. Pracovník má získat veškeré nezbytné údaje pro správný průběh procesu: sériové číslo vadného zařízení, popis poruchy, kontaktní údaje a zpáteční doručovací adresu, referenční číslo (unikátní kód, který si zákazník zvolí sám; není povinné). V případě, když klient kontaktuje zákaznický centrum prostřednictvím emailu, má předem vyplnit speciální formulář, který je zveřejněn na webových stránkách společnosti.

Vygenerování čísla objednávky v systému Salesforce

1. Po získání nutné informace systém automaticky vygeneruje číslo objednávky a následně odešle email zákazníkovi s příslušným číslem.
2. Pracovník zákaznického centra manuálně zadá údaje o klientu do systému: jméno a příjmení, název společnosti, telefonní číslo, emailová adresa, číslo účtu společnosti.
3. Následně podle sériového čísla zařízení bude určen typ opravy. Existuje 3 typy oprav:
 - Placená – zpoplatněna oprava, cena záleží na typu problému.
 - Záruční – záruka může být uplatněna v době 12 měsíců od pořízení nových jednotek.

- Smluvní – při nákupu jednotek zákazník má požádat o uzavírání smlouvy na poskytování servisních služeb; zákazník zvolí typ smlouvy, specifikuje servisní služby a určí dobu platnosti smlouvy.
5. Pracovník zkontroluje, zda jsou nutné údaje uvedené v systému.
 6. Pracovník stiskne příslušné tlačítko, čím potvrdí vytvoření nové objednávky na opravu. Na základě sériová čísla zařízení systém automaticky vygeneruje číslo nové opravy v softwaru Siebel, kde bude zaměstnanec pokračovat proces vyřízení objednávky.

Zpracování objednávky v systému Siebel

1. V systému Siebel pracovník má znovu ručně zadat veškeré údaje o klientu kvůli tomu, že systémy toto nepřenáší automaticky: číslo účtu společnosti, zpáteční doručovací adresa, jméno a příjmení, telefonní číslo, emailová adresa.
2. Následně pracovník přidá sériové číslo vadného zařízení, zvolí typ problému podle příslušných kódů, které odpovídají zavadám: problémy s baterkou, napájení, laserem, poškození atd. V případě, kdy zákazník uvede referenční číslo, aby měl možnost sledovat zpáteční zásilku, tak zaměstnanec to číslo zadá do systému.
3. Když nutné údaje jsou uvedené v systému, pracovník zákaznického centra zkontroluje správnost vyplněných políček. Následně stiskne příslušné tlačítko, a tím potvrdí objednávku na opravu.
4. Posledním krokem v procesu řízení objednávky na opravu vadného zařízení je odeslání zákazníkovi potvrzení, že objednávka je schválena. V Sieblu zaměstnanec stiskne příslušné tlačítko, systém automaticky vygeneruje přepravní štítek, na kterém bude uvedeno číslo opravy, adresa opravárenského centra, zpáteční doručovací adresa a kontaktní údaje, informace o vadném zařízení, a odešle na příslušnou emailovou adresu. V případě placené opravy, systém odešle cenovou nabídku. Jinou možností je odesílání potvrzení o schválení objednávky přes systém Salesforce. Pracovník stáhne přepravní štítek nebo cenovou nabídku v Sieblu, a v Salesforce odešle příslušnou emailovou šablonu o potvrzení objednávky s přílohou (přepravní štítek, případně cenová nabídka). Tím se proces řízení objednávky na opravu vadného zařízení považuje za ukončený.

2.6 Zhodnocení analytické části

V analytické části bakalářské práce byla popsána společnost ABC, provedené analýzy dané společnosti (SWOT, SLEPT, Porterova analýza). Následně jsem si zaměřila na existující proces řízení objednávky na opravu vadného zařízení s cílem odhalit slabé stránky, které ovlivňují produktivitu pracovníků zákaznického centra a spokojenost zákazníků.

Střední doba zpracování nového požadavku na opravu jednotek je 20 minut, což je docela dlouhotrvající proces.

Po detailním popisu procesu byly zjištěné následující problémy:

- systém nepřináší automaticky již uvedené údaje o klientu ze systému Salesforce do systému Siebel, takže zaměstnanec má vždycky ručně zadávat stejné údaje o zákazníkovi do obou softwaru, musí porovnávat a kontrolovat správnost uvedené informace. Následkem je vyšší pravděpodobnost výskytu chyb při manuálním zadávání údajů do různých systému a časové ztráty;
- většinou zákazníci odesílají nové požadavky na opravu prostřednictvím emailu. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci zákaznického centra mají 2 dny na zpracování a schválení nové objednávky, což způsobuje větší čekací dobu a nižší spokojenost zákazníků;
- v případě emailové komunikace, zákazníci mají zadat nutné informace do speciálního formuláře, což je pro některé z klientů zbytečné.

3 Vlastní návrhy řešení

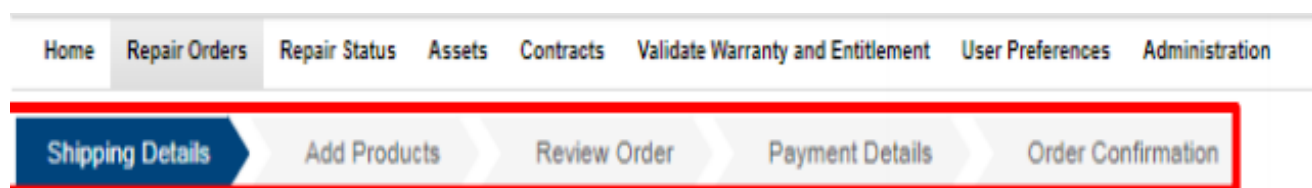
V dané části bakalářské práce bude popsán návrh implementace internetového portálu ve zvoleném podniku, časové a peněžní hledisko daného návrhu a následně zhodnocení vlastního návrhu.

3.1 Popis internetového portálu

Internetový portál je jednoduchý systém, který zabezpečuje snadný proces řízení objednávky na opravu vadného zařízení.

Zákazník musí požádat o přístup k portálu: zašle požadavek na příslušnou emailovou adresu. Požadavek bude zpracován členy speciálního týmu. Bude vytvořen účet pro nového uživatele, prostřednictvím emailové zprávy systém automaticky odešle heslo a login.

Proces vytváření objednávky opravy má pět sekcí (obrázek 9), které reprezentují zobrazující se v horní části obrazovky nové objednávky. Pro vytvoření odeslání objednávky opravy musí uživatel projít těchto pět sekcí a uvést požadované informace. Jakmile je objednávka opravy odeslána, objeví se obrazovka potvrzení objednávky (**Potvrzení objednávky**) a uživatel obdrží číslo objednávky opravy.



Obrázek 9. Sekci portálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Doručovací údaje:** zákazník uvede jméno kontaktní osoby, doručovací adresu a podrobnosti ke zpětné zásilce týkající se objednávky opravy
- **Přidat produkty:** sériové číslo nebo model produktu vadného zařízení; ověří se informace o případném nároku na neplacenou opravu v rámci smlouvy nebo záruky v reálném čase

- **Kontrola objednávky:** kontrola informace týkající se objednávky opravy před odesláním.
- **Údaje o platbě:** platební informace pro zpoplatněnou opravu.
- **Potvrzení objednávky:** Poslední krok, zobrazí se po odeslání objednávky opravy. Vygeneruje se číslo objednávky opravy, které zároveň potvrzuje její odeslání.

1.krok (obrázek 10): Zahájení nové objednávky opravy, zobrazí se obrazovka uložených objednávek oprav, zákazník stiskne tlačítko **Nová objednávka** opravy.

HOME
REPAIR ORDERS
REPAIR STATUS
ASSETS
CONTRACTS
VALIDATE WARRANTY AND ENTITLEMENT

PENDING REPAIR ORDERS

Note: Saved orders that have not been submitted will automatically expire 30 days from the creation date.

NEW REPAIR ORDER
CANCEL
REFRESH
COLUMNS DISPLAYED
Filter Type
Filter Value
FIND

Cart Number	Order Status	Creation Date	Created By	Contact	Billable Order	# Of Lines	Bulk Load	Bulk Load Status	Account#	Account Name	Address Line 1	Address Line 2	City	State

Obrázek 10. Zahájení nové objednávky opravy (Zdroj: Vlastní zpracování)

2. krok (obrázek 11): Zobrazí se obrazovka Doručovací údaje. Hodnoty v sekcích **Kontakt pro doručení** a **Adresa pro vracení zásilky** jsou výchozí, tyto hodnoty se zobrazují v dokumentech objednávky opravy a lze je upravovat. Zákazník má možnost vybrat kontaktní osobu a adresu pro vracení zásilky z již existujících záznamů, nebo vytvořit nové. Vytvoření nového záznamu kontaktní osoby: zákazník klikne na rozbalovací nabídku **Kontakt**, zobrazí se vyskakovací okno Vybrat Kontakt, pak klikne na tlačítko **Přidat** a výplně požadované informace.

Vytvoření nové doručovací adresy: zákazník klikne na rozbalovací nabídku **Dodací adresa** a zobrazí se vyskakovací okno pro výběr adresy, na kterou má být objednávka zaslaná až po skončení opravy (**Adresa pro odeslání této objednávky**), následně klikne na tlačítko **Přidat** a výplní požadované informace.

The screenshot displays a web-based form titled "Shipping Details". At the top, a navigation bar contains several tabs: "Shipping Details" (highlighted in blue), "Add Products", "Review Order", "Payment Details", and "Order Confirmation". The main form area is divided into four panels. The top-left panel, titled "ACCOUNT", contains fields for "Account Number", "Account Name", and "Customer Reference #". The top-right panel, titled "SHIPPING CONTACT", contains fields for "Contact", "Contact Email Address", and "Work Phone #". The bottom-left panel, titled "RETURN SHIPPING ADDRESS", contains a "Store Number" field. The bottom-right panel, titled "RETURN SHIPMENT DETAILS(OPTIONAL)", contains dropdown menus for "Ship Carrier" and "Shipping Method", and a text field for "Shipping Account". At the bottom of the form, there are two buttons: "SAVE & EXIT" and "NEXT".

Obrázek 11. Doručovací údaje (Zdroj: Vlastní zpracování)

3. krok (obrázek 12): Zákazník zadá do pole **Sériové #** sériové číslo zařízení, **referenční #** není povinné, v poli **Typ problému** zvolí příslušný problém, v poli **Popis zavádí** – popis problému. V případě, jestli má 2 a víc vadných jednotek, tak stiskne tlačítko **Přidat**, a výplně požadované informace pro druhé zařízení. Jestli zákazník nemá sériové číslo, tak zaškrtně zaškrtačací políčko **Nemám sériové číslo #**.

The screenshot shows a web application interface for managing repair orders. At the top, there are navigation tabs: 'Home', 'Repair Orders' (selected), 'Repair Status', and 'Assets'. Below these is a sub-navigation bar with 'Shipping Details' and 'Add Products' (highlighted with a red box). A status bar indicates 'Total Products in the Order : 0'. The main form is titled 'ADD PRODUCT' and contains the following fields and controls:

- Serial #**: A text input field with a link 'How to find your serial#'. Below it is a checkbox labeled 'I don't have Serial #'.
- Customer Reference #**: A text input field.
- Problem Category**: A dropdown menu.
- Problem Detail**: A dropdown menu.
- Problem Description**: A text area.
- At the bottom of the form are three buttons: 'RESET', 'ADD', and 'BULK LOAD'.

Below the form, there is a navigation bar with three buttons: 'PREVIOUS', 'SAVE & EXIT', and 'NEXT'.

Obrázek 12. Produkt (Zdroj: Vlastní zpracování)

4. krok (obrázek 13): Zákazník zkontroluje sekce **Podrobnosti o kontaktu, Podrobnosti o dodávce, Položky, Typ opravy:**

- **Placené:** zpoplatněná oprava, na kterou se nevztahuje záruka ani servisní smlouva. Nabízená cena opravy je uvedena v poli **Čistá cena** a je třeba uvést platební informace. Vyúčtování proběhne až po dokončení opravy.
- **Záruka:** oprava je kryta zárukou produktu.
- **Servisní smlouva:** oprava je kryta na základě servisní smlouvy.

The screenshot displays the 'Review Cart' step of a service request process. At the top, a progress bar shows five steps: 'Shipping Details', 'Add Products', 'Review Cart' (active), 'Payment Details', and 'Order Confirmation'. Below this, there are three main input sections:

- ACCOUNT:** Contains fields for 'Account Number' and 'Account Name', both with input boxes.
- SHIP TO CONTACT:** Contains fields for 'Contact', 'Contact Email Address', and 'Work Phone #', each with an input box.
- RETURN SHIPPING ADDRESS:** Contains a 'Store Number' field with a large input box.

Below these sections is a row of action buttons: 'EDIT', 'DELETE', 'DISPUTE JOB TYPE', 'REMOVE DISPUTE', 'KITS AND CONFIGURATIONS', and 'DOCUMENTS'. To the right of these buttons is a filter section with 'Filter Type' (a dropdown menu), 'Filter Value' (a text input), and a 'FIND' button. Below the filter section is a table header with the following columns: 'Line #', 'Customer Reference #', 'Serial #', 'Product', 'Job Type', 'Exchange Type', 'Net Price', 'Line Item Status', 'Line Sub Status', 'Request Type', 'Repair Center', 'Select Service Cut-off Time', 'Device Collection', and 'Spa'.

Obrázek 13. Kontrola objednávky (Zdroj: Vlastní zpracování)

5. krok (obrázek 14, v případě zpoplatněné opravy): Pro řádky obsahující zpoplatněné opravy se objeví obrazovka **Údaje o platbě**. Zobrazí se cena za opravu a uživatel je vyzván k zadání platebních informací. Zákazníci mohou použít buď kreditní kartu, nebo v některých případech mohou zaplatit pomocí nákupní objednávky (PO).

Platba pomocí kreditní karty: uživatel vyplní příslušné informace

- Držitel kreditní karty;
- Typ kreditní karty;
- Č. kreditní karty #;
- Rok a měsíc ukončení platnosti;
- CVN.


Zákazník zkontroluje údaje, a potvrdí.

The screenshot shows a web interface for a repair order system. At the top, there is a navigation bar with links: Home, Repair Orders, Repair Status, Assets, Contracts, Validate Warranty and Entitlement, and User. Below this is a progress bar with four steps: Shipping Details, Add Products, Review Order, and Payment Details. The 'Payment Details' step is currently active and highlighted with a red box. Underneath, there are two tabs: 'CREDIT CARD' (selected) and 'PAY USING PURCHASE ORDER'. The 'CREDIT CARD' tab contains several input fields: 'Transaction Amount' (with a black box around it and a 'VIEW DETAILS' button), 'Credit Card Holder', 'Credit Card Type' (a dropdown menu), 'Credit Card #', 'Expiration Year' (a dropdown menu), 'Expiration Month' (a dropdown menu), and 'CVN' (with an information icon). All these input fields are enclosed in a red rectangular box.

Obrázek 14. Platba kreditní kartou (Zdroj: Vlastní zpracování)

6.krok (obrázek 15): Po odeslání objednávky opravy se zobrazí strana **Potvrzení objednávky**. Zde je uvedeno číslo opravy potvrzující odeslání. Uživatel může vygenerovat přepravní štítek nebo sjednat vyzvednutí, nebo odvoz zařízení, pokud má na tyto služby nárok.

Shipping Details Add Products Review Order Payment Details **Order Confirmation**

Order Confirmation Number: 

Thank You! Repair Order has been accepted.

Order acknowledgement and shipping manifest will be emailed to your registered email address soon.

Please note there will be a delay if the repair order has line items with repair center disputes.

For eligible repair orders, pre-paid shipping labels can be generated using the button below.

GENERATE SHIPPING LABEL

Obrázek 15. Potvrzení objednávky (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Časové a peněžní hledisko

Internetový portál bude vytvořen na základě vlastního existujícího informačního systému Siebel, což znamená, že implementace nebude vyžadovat velkých nákladů. Předpokládané náklady na tvorbu a implementace v podniku ABC: 500 000 Kč.

Jak již bylo zmíněno, portál bude spojen s existujícím informačním systémem, což významně ovlivní časové hledisko projektu. Management podniku předpokládá, že portál bude vytvořen a začne fungovat za 6 měsíců. Během této doby budou provedené následující aktivity:

- Management společnosti stanoví všechny funkce portálu, které by měly být poskytovány; určí, kdo z IT pracovníků se bude starat o daný projekt;
- Návrh přehledného designu, kvalitního obsahu, architektury portálu, následně kódování a technická realizace;
- Propojení Sieblu a portálu;
- Testování (bude provedeno zaměstnanci zákaznického centra), odstranění veškerých chyb;
- Uvedení internetového portálu do provozu.

3.2.1 Propagace internetového portálu

Pro společnost ABC je důležité si zvolit správnou strategii pro propagaci internetového portálu. Počet zákazníků, které používají danou inovaci, přímo ovlivňuje ziskovost a užitečnost projektu.

Jestli zákazník požádá o opravu vadného zařízení telefonicky nebo přes email, zaměstnanec zákaznického centra oznámí (během hovoru nebo pošle email), že existuje možnost tvorby objednávky online. Zaměstnanec by měl poskytnout odkaz na portál, vysvětlit, jak požádat o přístup, a říct, proč je pro zákazníka výhodnější použít daný způsob.

3.2.2 Portál tým

Speciálně vytvořeny Portál tým bude podporovat a obsluhovat portál až po implementaci.

Tým se bude skládat ze dvou pracovníků:

- Asistent – základní komunikace se zákazníkem, zpracování požadavku o přístup k portálu, návody k použití pro zákazníky;
- IT-specialista – údržba portálu, monitoring funkčnosti, analýza a odstraňování problému.

3.2.3 Zhodnocení vlastního návrhu

Hlavním cílem byl návrh implementace inovace ve firmě ABC, což by mělo značně snížit administrativu, čas na zpracování objednávky na opravu vadného zařízení, a zároveň by mělo značně zvýšit spokojenost zákazníku a produktivitu pracovníku firmy. Bylo vytvořeno grafické znázornění internetového portálu, popsána struktura, funkce a činnosti.

Po implementaci internetového portálu, by se měl značně snížit čas na zpracování objednávky. Pracovníci zákaznického centra ztrácejí hodně času na přijetí nového požadavku, a následně na ručně zadávání stejných údajů o zákazníku jak do systému Slaesforce, tak i do systému Siebel. Díky portálu bude ušetřen čas zaměstnanců, které se mohou zaměřit na složitější a méně rutinní úlohy. Zákazníci by nemuseli čekat až dva dny na přijetí a zpracování objednávky, všechny potřebné informace by měly možnost zadat přímo do systému. Pravděpodobně to značně zvýší spokojenost zákazníků s poskytovanými službami.

Mohly bychom předpokládat, že po implementace portálu počet přijatých a zpracovaných objednávek se značně zvýší. Zároveň by se měla snížit pravděpodobnost výskytu chyb v záznamech, které se vyskytují při zadávání stejných údajů do různých systémů.

Takže můžeme zhodnotit zavedení internetového portálu ze strany placených oprav (tabulka 3). Průměrná cena opravy vadného zařízení ve firmě ABC je 7 250 Kč. Během měsíce pracovníci zákaznického centra zpracovávají 60 požadavků na placené opravy. Předpokládá se, že po implementaci internetového portálu počet placených oprav se zvýší na 85 měsíčně.

Jak můžeme vidět z tabulky 3, předpokládá se zvýšení celkových tržeb o 42 %.

Tabulka 3. Zhodnocení návrhu z hlediska placených oprav (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Průměrná cena placené opravy, Kč	Počet přijatých požadavků (měsíčné)	Celkové tržby, Kč
Stávající stav	7250	60	435 000
Budoucí stav	7250	85	616 250

Porovnáme celkové tržby a vynaložené náklady na implementaci:

$616\,250 - 500\,000 = 116\,250$ Kč, což znamená, že společnost ABC už po uplynutí prvního měsíce pokryje veškeré náklady.

Ze všech výše uvedených přínosů můžeme jasně říct, že internetový portál je užitečný pro společnost ABC a bude v budoucnosti vyhovovat stále většímu počtu zákazníků, produktivita pracovníků zákaznického centra bude vyšší, očekává se, že ztráty času, administrativa a pravděpodobnost výskytu chyb se značně sníží, spokojenost zákazníků s poskytovanými službami bude větší.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byl návrh implementace inovace řízení objednávek ve společnosti ABC. Na základě existujícího informačního systému Siebel bude vytvořen internetový portál, který by měl ovlivnit časové hledisko zpracování objednávky na opravu vadného zařízení, snížit administrativu a výskyt chyb a zvýšit spokojenost zákazníků.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickými východisky práce. Vymezuje pojem inovace, jejich principy, typy, druhy a zdroje. Objasňuje inovační cykly, bariéry. Popisuje možnosti hodnocení inovačního výkonu a ukazatele. Dále definuje SLEPT, SWOT a Porterovu analýzu, a následně objasňuje jejich základní principy.

V analytické části bakalářské práce byla popsána společnost ABC, provedené analýzy dané společnosti (SWOT, SLEPT, Porterova analýza). Následně jsem se zaměřila na existující proces řízení objednávky na opravu vadného zařízení s cílem odhalit slabé stránky, které ovlivňují produktivitu pracovníku zákaznického centra a spokojenost zákazníku. Byly odhalené následující problémy:

- systém nepřenáší automaticky již uvedené údaje o klientu ze systému Salesforce do systému Siebel, takže zaměstnanec má vždycky ručně zadávat stejné údaje o zákazníkovi do obou softwaru, musí porovnávat a kontrolovat správnost uvedené informace. Následkem je vyšší pravděpodobnost výskytu chyb při manuálním zadávání údajů do různých systému, a časové ztráty;
- většinou zákazníci odesílají nové požadavky na opravu prostřednictvím emailu. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci zákaznického centra mají 2 dny na zpracování a schválení nové objednávky, což způsobuje větší čekací dobu a nižší spokojenost zákazníku;
- v případě emailové komunikace, zákazníci měli zadat nutné informace do speciálního formuláře, což pro některé z klientů bylo zbytečné.

Poslední část se zabývá návrhem implementace internetového portálu ve společnosti ABC. Při pomoci obrázku byl popsán proces vytvoření objednávky na opravu v portálu, byly uvedeny základní funkcionality nového systému. Po zhodnocení návrhu je možné předpokládat, že celkový čas na zpracování požadavků a pravděpodobnost výskytu chyb

bude nižší, produktivita práce zaměstnanců zákaznického centra a spokojenost klientů společnosti bude vyšší.

Očekává se, že počet placených oprav se zvýší o 25 oprav měsíčně, což by mělo značně zvýšit celkové tržby firmy. Při porovnání vynaložených nákladů na implementaci internetového portálu a očekávaných celkových tržeb, bylo zjištěno, že firma dosáhne zisku už po uplynutí prvního měsíce po zavedení inovace.

Seznam použitých zdrojů

BEZDUDNYY, F., O. NECHAEVA a G. SMIRNOVA. Essence of the concept of innovation and its classification. *Innovation* [online]. Saint-Petersburg: Transfer, ©1997-2018, 1998, (2-3), 3-13 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21679242>

COOPER, Robert G, c2011. *Winning at new products: creating value through innovation*. 4th ed. New York: Basic Books. ISBN: 04-65025-84-6

DRUCKER, P. F., 1993. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. [překl.] Pavel Medek. Praha: Management Press. ISBN: 80–85603–29–2.

DVOŘÁK, J., 2006. *Management inovací*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. ISBN 80-86847-18-77

G FINE, Lawrence. *The SWOT Analysis* [online]. Charleston: Kick It, ©2009 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://lawrencefine.com/downloads/SWOT%20-%20PDF.pdf>

GAYNOR, Gerard H. *Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge*. New York: AMACOM, c2002. ISBN 08-14406-96-3

GRASSEOVÁ, M a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. Vyd. Brno: Computer press, 2010. ISBN 978-80–251-2621-9

GRUBLOVÁ, E., a kol, 2004. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis. ISBN 80–86122–75–1.

GVISHIANI, J. *Selected Works on Philosophy, Sociology and System Analysis* [online]. Moscow: Kanon+, 2007 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: http://platona.net/load/knigi_po_filosofii/sociologija/gvishiani_d_m_izbrannye_trudy_p_o_filosofii_sociologii_i_sistemnomu_analizu/25-1-0-3354

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

CHESBROUGH, H., 2003. *Open Innovation*, Boston MA: Harvard Business School Publishing. ISBN 1-57851-837-7

CHRISTENSEN, C., 1997: *The Innovator's Dilemma*, Boston MA: Harvard Business School Press. ISBN 978–0875845852

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* [online]. Cambridge, ©1994-2018, 2000, 13 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://hbr.org/product/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it-hbr-onpoint-enhanced-edition/5165-PDF-ENG>

KOTLER, Philip. *Marketing essentials* [online]. New Jersey: Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1984 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://archive.org/details/marketingessenti00kotl>

Michael Porter's 5 Forces model explained. *World News* [online]. New York: Harvard Business Publishing. World News, ©2004, 21.3.2016 [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: https://wn.com/porter_5_forces_analysis

MYERS, Sumner a Donald G MARQUIS. *Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms*. Washington: National Science Foundation; [for sale by the Supt. of Docs., U.S. Govt. Print. Off., 1969]

OSLO MANUAL: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* [online]. 3rd Edition. Paris: Statistical Office of the European Communities, ©2005 [cit. 2018-12-09]. ISBN 9789264013087. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1544317714&id=id&accname=guest&checksum=D9E4F58BE7BCF001C0BA199E2E23E1CA>

PITRA, Zbyněk, 1997, *Inovační strategie*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-461-4.

PITRA, Zbyněk, 2006. *Management inovačních aktivit*: Zbyněk Pitra. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-10-X

Průručka pro rozvojová partnerství. Inovace [online]. Praha : CIP EQUAL, 2006 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/7/INOVACE.pdf>

SANTO, Boris. *Innovation as a means of economic development* [online]. Moscow: Progress, 1990 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.livelib.ru/book/1002363078/about-innovatsiya-kak-sredstvo-ekonomicheskogo-razvitiya-b-santo>

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teória hospodárskeho vývoja: analýza podnikateľského zisku, kapitálu, úveru, úroku a kapitalistického cyklu*. Bratislava: Pravda, 1987. Diela svetových ekonómov.

- SKOKAN, K., 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Ostrava: Repronis. ISBN 80-73290-59-6
- SOUDER, E., Venkatesh PADMANABHAN a Ahmed S. NASHAR. *A guide to the best technology-transfer practices. The Journal of Technology Transfer* [online]. Norwell: Kluwer Academic Publishers, ©1989-2018, 1990, 5-16 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02377652>
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013, *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. Brno: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9
- STEFIK, Barbara a Mark J. STEFIK. *Breakthrough Stories and Strategies of Radical Innovation* [online]. London: The MIT Press Cambridge, 2004 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://docshunt.net/show/breakthrough-stories-and-strategies-of-radical-i.html>
- SYNEK, M. a kolektiv, *Manažerská ekonomika*. Praha, 1996: Grada Publishing, spol. s r. o., ISBN 80-7169-211-5.
- TIDD, Joseph, J. R BESSANT a Keith PAVITT, c2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7
- TWISS, Brian C. *Managing technological innovation* [online]. New York: Longman Group Limited, 1974 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://archive.org/details/ManagingTechnologicalInnovation>
- ŠVEJDA, Pavel, 2002. *Základy inovačního podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR. ISBN 80-903153-1-3.
- ŠVEJDA, Pavel. *Inovační podnikání* [online]. Praha: Asociace inovačního podnikání v ČR, 2007 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf
- UTKIN, E., N. MOROZOVA a G. MOROZOVA. [online]. Moscow: AKALIS, 1996 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-37/index.htm>
- VALENTA, F., 1969. *Tvůrčí aktivita--inovace--efekty*. Praha: Svoboda, t. Rudé právo
- VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

VERTAKOVA, J. a E. SIMONENKO. *Innovation Management: Theory and Practice* [online]. Moscow: Omega-L, 2008 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://alleng.org/d/manag/man207.htm>

Seznam obrázků

Obrázek 1. Dělení inovací (Zdroj: Vlastní zpracování).....	13
Obrázek 2. Proces získávání inovačních idejí (GUSTAV, T., s. 91).....	18
Obrázek 3. Funkční model řízení inovací ve třech stádiích a sedmi fázích – Inovační cyklus (Zdroj: GRUBLOVA, s. 438).....	20
Obrázek 4. Druhy efektů (Zdroj: ŠVEJDA, P. a kol., s. 160)	23
Obrázek 5. Lineární inovační proces (Zdroj: SKOKAN, K, s.159)	25
Obrázek 6. Nelineární inovační proces (řetězený model) (Zdroj: SKOKAN, K, s. 160)26	
Obrázek 7. Strukturování inovačních procesů (Zdroj: COOPER, J, s. 26)	27
Obrázek 8. Prognóza rozvoje na trhu scannerů (dostupné na: https://www.giiresearch.com/report/infi357751-global-industrial-barcode-scanner-market.html).....	35
Obrázek 9. Sekce portálu (Zdroj: Vlastní zpracování)	42
Obrázek 10. Zahájení nové objednávky opravy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	43
Obrázek 11. Doručovací údaje (Zdroj: Vlastní zpracování).....	44
Obrázek 12. Produkt (Zdroj: Vlastní zpracování)	45
Obrázek 13. Kontrola objednávky (Zdroj: Vlastní zpracování)	46
Obrázek 14. Platba kreditní kartou (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Obrázek 15. Potvrzení objednávky (Zdroj: Vlastní zpracování)	48

Seznam tabulek

Tabulka 1. Schéma klasifikace řádů inovací (Zdroj: ŠVEJDA, s. 231)	15
Tabulka 2. Bariery inovací (Vlastní zpracování dle: OSLO MANUAL, 2005, s. 108) .	21
Tabulka 3. Zhodnocení návrhu z hlediska placených oprav (Zdroj: Vlastní zpracování)	51